

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

**Comment influe la responsabilité
sociale des entreprises sur
l'expérience employé des jeunes
travailleurs ?**

Auteur : Van der heyden Camille
Promoteur : Mr. Patrice Gobert
Année académique 2023-2024
Master en gestion des ressources humaines

Remerciements

Merci à Monsieur Patrice Gobert pour sa patience.

Merci à la famille Van der heyden-Houppertz-Cauderlier pour ses vertus.

PLAN

INTRODUCTION	5
PARTIE I : GENERATION	6
A. DÉFINITION ET GÉNÉRATIONS « CONNUES ».....	6
B. ÉVOLUTION HISTORIQUE DES GÉNÉRATIONS.....	9
C. LA GÉNÉRATION Y.....	12
D. LA GÉNÉRATION Z.....	15
PARTIE II : RESPONSABILITE SOCIETALE DES ENTREPRISES	20
A. DÉFINITION, PILIERS ET PRINCIPES	20
1. <i>Définition</i>	20
2. <i>Les Piliers de la RSE</i>	21
3. <i>Les principes de la RSE</i>	22
B. ÉVOLUTION HISTORIQUE DE LA RSE	23
1. <i>Genèse historique</i>	23
2. <i>Les 5 générations de la RSE</i>	24
3. <i>Évolution de la RSE en Europe</i>	29
C. LE DÉVELOPPEMENT DURABLE ET LA RSE	31
1. <i>Liens entre développement durable et RSE</i>	31
2. <i>Définition du développement durable et management environnemental</i>	33
3. <i>Développement durable en sciences de gestion et management environnemental</i>	35
D. THÉORIES RELATIVES À LA RSE	36
1. <i>Théorie des parties prenantes</i>	36
2. <i>Triple Bottom Line</i>	38
E. RSE ET ENTREPRISES, LA MESURE DES CHOSES.....	40
1. <i>La bonne mesure</i>	40
2. <i>Salariés et RSE</i>	42
PARTIE III : JEUNES GENERATIONS ET RSE, IMPLICATIONS POUR LA GRH	45
A. GÉNÉRATIONS Y ET Z EN ENTREPRISE	45
1. <i>Introduction</i>	45
2. <i>Collaboration intergénérationnelle : réalités, enjeux et perspectives</i>	46
B. GÉNÉRATION Y ET Z ET RSE.....	47
C. RSE ET GRH	49
1. <i>Introduction</i>	49
2. <i>RSE et attractivité de l'entreprise</i>	52
3. <i>Pratiques de marque employeur</i>	54
4. <i>RSE et Recrutement</i>	56
5. <i>RSE et Onboarding</i>	57
6. <i>RSE et Développement des compétences</i>	58
7. <i>Actions socialement responsables et motivation des travailleurs</i>	59
8. <i>Engagement et motivation au travail chez les générations Y et Z</i>	62
9. <i>RSE et rétention des employés</i>	65
METHODOLOGIE	68
RESULTATS	70
A. CAPGEMINI INVENT.....	72
B. AVERTIM	86
C. DELOITTE	95
D. AS U GO.....	105
DISCUSSION	110
CONCLUSION	114

BIBLIOGRAPHIE	115
ANNEXES	118
A. CAPGEMINI 1 : THÉRÈSE	118
B. CAPGEMINI 2 : ANTOINE	130
C. CAPGEMINI 3 : CAMILLE	138
D. CAPGEMINI 4 : CSR OFFICER.....	152
E. AVERTIM 1 : ADRIAN	159
F. AVERTIM 2 : LAUREN	169
G. AVERTIM : HR BP AND TALENT ACQUISITION	180
H. DELOITTE 1 : CYRIL.....	191
I. DELOITTE 2 : MAXIME	205
J. DELOITTE 3 : MATHIEU	220
K. AS U Go 2 : THOMAS.....	247

Introduction

À l'heure où les préoccupations environnementales réchauffent les angoisses et que les inégalités sociales augmentent à vue d'œil, dérégulant ainsi l'équation sociétale, les jeunes générations désireuses de travailler dans le monde de l'entreprise après leurs études recherchent toujours à s'accomplir professionnellement et personnellement. Pour répondre à ces besoins, les jeunes travailleurs entament des démarches afin de trouver chaussure à leur pied, apportant leur contribution aux organisations et s'intégrant ainsi dans la vie et la culture de celles-ci. Cette intégration et de développement se feront au travers de processus RH bien définis qui permettront à la personne de s'épanouir dans l'organisation et qui feront partie de ce que l'on nomme son expérience employé. Le moyen trouvé par Howard R. Bowen, et pour la première fois émis en 1953, pour concilier ces préoccupations sociales et environnementales avec le monde du travail sera la responsabilité sociale de l'entreprise. Cette notion évolutive se décline aujourd'hui sous une infinité de facettes, en fonction des organisations mais aussi des individualités. Mais alors, comment s'articule cette notion de responsabilité sociale de l'entreprise avec l'expérience employé des plus jeunes travailleurs en quête de sens ? Le tout s'articule-t-il avec les valeurs et désirs des organisations ?

Dans la première partie de ce mémoire, je ferai les contours de la littérature sur la notion de génération et principalement des plus jeunes générations qui vont prendre de plus en plus de place dans le monde du travail. Viendra ensuite le tour de la notion de responsabilité sociale, où j'en explorerai la définition, l'histoire et bien d'autres aspects. Ensuite, je chercherai à voir comment ces notions sont liées entre elles et comment elles influent sur la gestion des ressources humaines.

Dans un deuxième temps, je développerai la partie empirique du travail en exposant ma méthodologie pour recueillir des données, les résultats effectivement obtenus et enfin la discussion me permettront de mettre en lien les résultats avec la partie théorique.

Pour les plus amoureux de musique, l'album « The Dark Side of the Moon » des Pink Floyd, paru en 1973, semble être l'œuvre artistique que je choisirais de mettre en parallèle à mon mémoire pour son iconographie que nous retrouverons plus loin dans le travail et son intemporalité qui je l'espère continuera de se développer pour le sujet que j'ai choisi.

Partie I : Génération

A. Définition et générations « connues »

Le choix d'étudier les jeunes travailleurs n'est pas un hasard puisque, faisant partie intégrante de cette catégorie, nous pouvons alors nous demander s'il est possible de les définir socialement de manière plus exhaustive. Ainsi, bien que déconseillée, voir décriée par certains auteurs, la notion de génération s'avère être choisie comme paradigme explicatif de certaines réalités qui caractérisent, en sciences sociales, une volonté de s'affranchir de l'histoire événementielle en remplaçant les divisions par le temps par une division « par les hommes », plus aptes à saisir le social. La génération, concept multidimensionnel, trouve son essence dans la succession chronologique des individus au sein d'une société donnée. Les multiples disciplines qui l'abordent convergent vers une définition complexe, soulignant ses implications sociologiques, psychologiques et anthropologiques. Pour cerner cette notion, il est essentiel de se pencher sur les travaux d'auteurs éminents qui ont exploré les facettes de la génération.

Attias-Donfut (1991) identifie trois perspectives de la génération, selon le cadre théorique considéré :

- La perspective sociologique : Une génération regroupe un ensemble de personnes qui ont à peu près le même âge et qui ont vécu des expériences ou des événements historiques communs, dont résultent une vision du monde semblable et un mode de pensée commun.
- La perspective démographique : La notion de génération est synonyme de « cohorte ». Il s'agit d'un ensemble de personnes qui ont vécu un événement précis au même âge et en même temps. L'événement choisi pour définir une cohorte est habituellement la naissance mais peut aussi être le mariage, l'obtention d'un diplôme, la retraite, etc.
- La perspective ethnologique (ou généalogique) : La notion de génération renvoie aux rapports de filiation.

En sociologie, Karl Mannheim a jeté les bases de la compréhension générationnelle au début du XX^e siècle. Selon lui, les individus d'une même génération partagent des expériences historiques communes qui influencent leur perception du monde. Ainsi, la génération devient une entité sociale forgée par des événements marquants, modelant des valeurs et des attitudes partagées. D'un

point de vue psychologique, Erik Erikson (1993) a contribué en soulignant le rôle des crises de développement à différentes étapes de la vie. Chaque génération est confrontée à des défis particuliers qui influent sur la formation de l'identité individuelle et collective.

Les interactions entre facteurs biologiques, psychologiques et socioculturels contribuent à façonner la mentalité générationnelle. En anthropologie, Margaret Mead a apporté une perspective transculturelle en étudiant les variations des modèles de comportement entre différentes sociétés. Elle a démontré que les caractéristiques générationnelles peuvent différer significativement en fonction des contextes culturels, remettant en question l'universalité des traits générationnels.

La définition de la génération s'enrichit également à travers la lentille des études démographiques. Les travaux de William Strauss et Neil Howe ont popularisé le concept de cycles générationnels, suggérant que l'histoire se répète à travers des périodes de temps définies. Chaque génération, selon eux, présente des archétypes distincts, influençant les dynamiques sociales, politiques et économiques. Au-delà de ces disciplines, la technologie a ajouté une nouvelle dimension à la génération. Les « digital natives » ou la génération Z, par exemple, ont grandi avec l'avènement d'Internet et des médias sociaux, façonnant leur manière d'interagir avec le monde.

La définition de la génération s'étend également à travers des concepts tels que la « génération perdue » de la Première Guerre mondiale ou la génération X, définie par la désillusion et la recherche d'identité. Le concept de génération, analysé par Attias-Donfut, Daveau et Baillaquès (2004), offre une perspective sociologique approfondie sur la formation de l'identité générationnelle. Inspirée par les travaux précurseurs de Karl Mannheim, cette approche met en lumière la complexité de la notion de génération en tant qu'entité sociale dynamique et multifacette. L'essence même du concept de génération, selon Attias-Donfut et ses collègues, repose sur une définition sociologique qui transcende la simple coïncidence d'âge. Une génération, dans cette optique, est constituée d'individus partageant approximativement le même âge, mais dont l'identification sociale se construit autour d'expériences historiques communes et significatives (Attias-Donfut et al., 2004). Cette perspective souligne ainsi l'importance des événements marquants dans la formation de l'identité d'une génération. Ainsi, *« L'acquisition de la conscience de génération procède du mécanisme de « décentration » qui, selon Piaget, fonde tout progrès de la connaissance. La différenciation générationnelle apparaît dans cette perspective comme une « décentration temporelle », une relation de réciprocité dans laquelle l'individu perçoit sa propre génération et ses rapports avec celles qui ont précédé. Passé et avenir, continuité et rupture sont alors saisis précisément dans le rapport intergénérationnel tandis que*

s'ouvre le temps où va s'accomplir son existence propre, à l'instar de ce qui s'est passé pour la génération antérieure. » (Attias-Donfut, 1991).

D'un point de vue démographique, le concept de génération est souvent assimilé à une « cohorte de naissance », regroupant tous les individus nés au cours d'une même année. Cependant, d'autres approches, telles que la généalogie et l'histoire, offrent des perspectives différentes. En généalogie, la génération représente à la fois une relation de filiation et l'ensemble des individus classés selon cette filiation. En histoire, elle équivaut à la période de renouvellement des générations dans la vie publique ou au nombre d'années séparant l'âge du père de celui du fils, souvent estimé à trente ans mais pouvant varier en fonction des contextes.

L'approche sociologique, inspirée par Karl Mannheim, considère la génération comme un groupe d'individus partageant approximativement le même âge, mais dont l'identification sociale repose sur des expériences historiques communes marquantes. Mannheim souligne cependant la diversité au sein d'une génération, définissant des « unités de génération » opposées par leurs orientations politico-idéologiques, représentées par des leaders qui en sont les porte-parole. Toutefois, une critique émerge de cette vision sociologique. Il est souligné que l'association d'une génération à un événement majeur est souvent une construction rétrospective, sélective et mémorielle. Cette mise en perspective permet de mieux comprendre que l'identité générationnelle ne se résume pas uniquement à des faits historiques saillants, mais englobe également des expériences subtiles, des faits sociaux et des repères culturels contribuant à la formation d'une « empreinte du temps » caractéristique de chaque génération (Attias-Donfut et al., 2004).

Un aspect essentiel de la conceptualisation de la génération est la reconnaissance que cette entité sociale ne se forme pas seulement horizontalement, en relation avec une période historique donnée. Elle se construit également verticalement, à travers les liens de filiation et les relations intrafamiliales (Attias-Donfut et al., 2004). Ainsi, la génération à laquelle on s'identifie est souvent plus celle de la jeunesse que celle de la naissance, soulignant que les individus construisent leur identité générationnelle pendant l'adolescence, période charnière où se forment des liens sociaux et culturels communs. L'approche de Attias-Donfut et ses collègues, tout en tirant profit des enseignements de Mannheim, met en avant la diversité intrinsèque au sein d'une génération. Ils introduisent le concept d'« unités de génération », soulignant que les membres d'une génération peuvent être différenciés par leurs orientations politico-idéologiques, incarnées par des leaders agissant comme porte-parole (Attias-Donfut et al., 2004). Cette notion renforce l'idée que, malgré

des expériences communes, les individus au sein d'une même génération peuvent être caractérisés par une diversité d'opinions et de perspectives.

De ceci, la génération se révèle être une construction complexe, façonnée par des forces sociologiques, psychologiques, anthropologiques et démographiques. Les travaux de Mannheim, Erikson, Mead, Strauss, Howe et d'autres ont permis de saisir la diversité et la fluidité de cette notion. Appréhender la génération nécessite ainsi une approche interdisciplinaire pour capter toute sa richesse et sa complexité dans le tissu social et culturel.

Dans son ouvrage « Génération Y : les millenials », Lavallard (2019) décrit ce qui semble faire consensus parmi les sociologues comme balises descriptives des différentes générations, de la manière suivante : « *Les sociologues distinguent ordinairement trois générations : la génération X pour les hommes et les femmes nés entre 1960 et 1980, la génération Y, appelée aussi millénaire pour ceux qui sont nés entre 1980 et 1995 (certains étendent cette limite à 1999) et la génération Z pour ceux qui sont nés après. Il faut y ajouter les « anciens » dont les babyboomers nés avant 1960 et qui sont pour la plupart à la retraite. Les limites de ces générations sont en grande partie artificielles. Le fait qu'elles coïncident avec des décennies exactes le souligne. Il n'y a évidemment pas une différence abrupte de comportement entre un homme né en 1979 et un autre né en 1980.* ».

Nous considérerons donc dans ce travail que les personnes de la génération Y sont des personnes nées entre 1980 et 1995, et que les personnes appartenant à la génération Z sont nées approximativement entre 1995 et 2010. Toutefois, comme nous pouvons le constater, il n'existe pas de réelles frontières entre les générations. Ainsi, une personne née en 1997 ou 1998 peut se sentir plus appartenir à la génération Y qu'à la Z. Il sera intéressant dans la suite de cette recherche d'observer comment se placent les personnes face à cette perspective sociologique.

B. Évolution historique des générations

L'évolution des générations constitue un pan fondamental de l'histoire humaine, façonnée par des forces culturelles, sociales, technologiques et biologiques. Cette évolution, observée à travers les époques, offre une fenêtre unique sur la dynamique complexe de la société. Pour explorer cet aspect intrinsèquement lié à la condition humaine, nous plongerons dans les travaux de divers auteurs, chacun apportant une perspective précieuse sur l'évolution historique des générations.

Karl Mannheim, sociologue allemand du XX^e siècle, a introduit la notion de « génération sociale » pour décrire des groupes d'individus partageant des expériences communes, souvent liées à des événements historiques majeurs. Il a ainsi éclairé le lien étroit entre les générations et le contexte sociopolitique. En avançant dans le temps, les recherches de William Strauss et Neil Howe, deux auteurs américains, méritent notre attention. Ils ont formulé la théorie des cycles de vie générationnels, affirmant que l'histoire suit des modèles prévisibles en fonction des traits de personnalité et des valeurs des différentes générations. Leur modèle, popularisé sous le terme de «Théorie des cycles de vie des générations», offre une perspective systémique sur la façon dont les générations interagissent avec leur époque. Si l'on se plonge dans la deuxième moitié du XX^e siècle, les travaux d'Alvin Toffler, futuriste et sociologue américain, deviennent incontournables. Toffler (1970) a introduit le concept de «choc du futur» dans son ouvrage éponyme, soulignant comment les changements technologiques brusques affectent les générations de manière distincte. Ses idées ont jeté les bases pour comprendre l'impact des avancées technologiques sur la formation et l'évolution des générations.

En ce qui concerne le tissu social, la contribution d'Émile Durkheim, pionnier de la sociologie française, ne peut être négligée. Bien que Durkheim n'ait pas spécifiquement traité des générations, ses travaux sur l'intégration sociale et les changements culturels fournissent des clés pour comprendre la dynamique qui influence la formation des générations. À mesure que nous progressons dans le XXI^e siècle, la digitalisation de la société a profondément modifié la manière dont les générations se forment et interagissent. Les travaux d'auteurs contemporains tels que Danah Boyd, chercheuse en sciences sociales, explorent l'impact des médias sociaux sur la construction de l'identité des jeunes générations. L'évolution rapide de la technologie a créé une fracture générationnelle unique, avec des conséquences profondes sur la façon dont les individus perçoivent le monde et interagissent entre eux. En outre, les travaux de Jean Twenge, psychologue américaine, ont jeté la lumière sur la génération Y et la génération Z, mettant en évidence des tendances générationnelles distinctes liées à l'utilisation intensive de la technologie et aux changements socioculturels.

Ainsi, l'évolution historique des générations est une trame complexe tissée par des fils issus des contributions diverses de ces auteurs. Des concepts tels que la génération sociale de Mannheim (1928), les cycles de vie générationnels de Strauss et Howe (1991), le choc du futur de Toffler (1970), l'intégration sociale de Durkheim (1893), les dynamiques numériques de Boyd (2016) et les tendances générationnelles de Twenge (2018) se rejoignent pour former une compréhension

holistique de la notion. L'évolution des générations est une danse entre le passé, le présent et le futur, influencée par des forces multidimensionnelles. L'étude approfondie des travaux de ces auteurs offre une perspective éclairante sur cette évolution, nous permettant de décrypter les schémas sous-jacents et de mieux anticiper les transformations à venir. En somme, l'histoire des générations est une histoire en constante réécriture, façonnée par la conjonction complexe de facteurs sociaux, culturels, technologiques et individuels.

Dans le domaine de l'histoire, la notion de génération a toujours été sujette à des interprétations diverses et parfois contradictoires, comme le souligne Michel Winock dans un numéro de la revue *Vingtième siècle* (1989). Winock émet une certaine méfiance envers ce «concept dont l'usage est spontané mais la définition ardue». Ainsi, dès les premières lueurs de la discipline, les historiens étaient partagés sur l'utilité et la clarté de cette notion. Si Marc Bloch y faisait volontiers référence, Lucien Febvre, son compère à l'origine de l'école historique des *Annales*, refusait catégoriquement de s'y intéresser.

L'histoire du mot « génération » semble être une histoire complexe, teintée de controverses et de débats intellectuels. Malgré notre propension à utiliser cette notion, sa définition échappe souvent à notre compréhension, évoquant même l'idée d'un « concept fourre-tout ». Les différentes déclinaisons récentes, de la « bof génération » à la « génération Tanguy », illustrent la polysémie de ce terme et suscitent des questionnements sur sa véritable portée. Cependant, malgré cette complexité apparente, la notion de génération connaît actuellement un renouveau d'intérêt parmi les historiens. Ce regain s'explique en partie par l'émergence de nouveaux objets d'études historiques, tels que la jeunesse et les sous-cultures, et s'inscrit également dans le cadre de la nouvelle histoire politique. Cette approche privilégie l'étude des mentalités et des représentations pour identifier les cultures politiques, accordant ainsi aux idées et à la culture une place prépondérante dans la compréhension de l'histoire. L'approche historique des générations se distingue nettement de l'approche sociodémographique, axée principalement sur l'identification des cohortes, définies comme des groupes d'individus ayant vécu un événement à une même date. Pour les historiens, la question fondamentale réside moins dans l'identification de classes d'âge que dans la compréhension de la manière dont se forme une génération. Comment les individus prennent-ils conscience, ou non, d'appartenir à une génération ? Quels sont les liens qui unissent différentes générations ? Dans quelle mesure une génération est-elle construite rétrospectivement ?

Malgré les critiques émises à l'encontre de cette approche historique, notamment sur sa tendance à minimiser les différences sociales au sein d'une même génération, les historiens insistent sur le

potentiel fécond de la notion de génération. Elle offre un éclairage précieux dans l'étude des champs littéraires, artistiques, et intellectuels, mettant en évidence les valeurs, leaders, penseurs et dispositifs qui cristallisent l'identité d'une génération. Bien que la notion de génération demeure complexe et délicate à manier, elle offre un prisme intéressant pour comprendre la construction sociohistorique d'une identité générationnelle.

C. La génération Y

La génération Y qui regroupe les individus nés entre 1980 et 1995, est également connue sous diverses appellations telles que « Echo Boomers », « Enfants du millénaire », « Digital Natives » (Prensky, 2001), « Génération Internet », « E-génération », « Millenials » (Dudezert et al., 2008), « Gen Y », « Yers », « Nexters », « Génération Why », a suscité un intérêt croissant et marqué l'actualité. Malgré cette notoriété, il est pertinent de souligner, comme le fait remarquer Pralong (2009), que la majeure partie de la littérature existante sur la génération Y émane davantage des professionnels que de la communauté académique. Les professionnels, confrontés aux défis intergénérationnels sur le terrain, mettent en lumière les difficultés parfois rencontrées avec cette génération Y aux caractéristiques spécifiques. Cependant, les chercheurs adoptent une approche plus prudente, remettant parfois en question l'existence même de ce phénomène générationnel (Saba, 2009 ; Pralong, 2010 ; Pichault et Pleyers, 2010).

Les sciences de gestion ont entrepris des recherches approfondies sur la génération Y, offrant plusieurs perspectives intéressantes. Tout d'abord, dans un contexte de renouvellement des populations en âge de travailler, l'étude du comportement et du rapport au travail de la génération Y devient particulièrement pertinente, soulevant la question des modes d'organisation du travail. Ensuite, face à la pénurie de main-d'œuvre annoncée, l'attraction et la fidélisation de la génération Y sont devenues des préoccupations centrales pour de nombreuses organisations. Enfin, s'intéresser à la génération Y revient à poser la question de la diversité générationnelle au travail. La coexistence des générations au sein d'une même organisation présente de nouveaux défis pour la gestion des ressources humaines (Saba, 2009 ; Saba et al., 2010) en raison de valeurs et d'attentes divergentes (Mir et al., 2002 ; Smola et Sutton, 2002), d'une cohabitation intergénérationnelle prolongée, de modes de gestion organisationnelle de plus en plus imprévisibles et d'une trajectoire professionnelle de moins en moins linéaire (Guillemard, 2007).

Le concept de génération Y a émergé dans le contexte d'une ère marquée par l'avènement des technologies de l'information et de la communication. Prensky (2001) a introduit le terme « Digital Natives » pour décrire ceux qui ont grandi avec les nouvelles technologies, affirmant que la génération Y était la première à être véritablement immergée dans un monde numérique. Cette caractéristique a des implications majeures sur la manière dont la génération Y interagit avec le travail et les organisations.

Dudezert et al. (2008) ont étudié les Millenials, soulignant les traits distinctifs tels que la recherche de sens dans le travail, l'importance de l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, ainsi que la préférence pour des environnements de travail collaboratifs. Ces caractéristiques ont des répercussions sur les modes de gestion des ressources humaines, incitant les organisations à repenser leurs stratégies de recrutement, de rétention et de développement. Cependant, des voix critiques se sont élevées quant à la généralisation des traits attribués à la génération Y. Saba (2009) remet en question l'idée d'une rupture nette entre les générations, soulignant la variabilité des attitudes au sein même de la génération Y. Pralong (2010) suggère que l'approche générationnelle simplifie une réalité beaucoup plus complexe, tandis que Pichault et Pleyers (2010) mettent en garde contre une vision essentialiste qui fige les individus dans des catégories générationnelles.

Ces nuances soulignent la nécessité d'approfondir la compréhension de la génération Y dans le contexte professionnel. Les études empiriques, bien que parfois divergentes, convergent sur plusieurs points. La génération Y affiche un fort désir de reconnaissance, de flexibilité dans le travail et d'implication dans des missions porteuses de sens (Saba, 2009 ; Dudezert et al., 2008). Cependant, les attentes individuelles varient, ce qui nécessite une approche individualisée dans la gestion des ressources humaines. Dans un contexte de renouvellement des effectifs, les entreprises sont confrontées à la nécessité d'adapter leurs pratiques de gestion pour répondre aux attentes spécifiques de la génération Y. Certains modèles organisationnels traditionnels sont remis en question, notamment en ce qui concerne la hiérarchie et les modes de communication. La génération Y favorise souvent des structures plus horizontales, favorisant l'échange d'idées et la collaboration.

La question de la fidélisation se pose également avec acuité. Les employeurs doivent repenser leurs politiques de gestion des talents pour retenir cette génération marquée par la recherche constante de nouveauté. Les opportunités de développement professionnel, les programmes de mentorat et les environnements de travail stimulants sont des leviers clés pour fidéliser la génération Y. Cependant, la gestion de la diversité générationnelle ne se limite pas à la génération

Y. La cohabitation des différentes générations au travail nécessite une approche inclusive qui reconnaît les forces de chacune et favorise la collaboration intergénérationnelle. Les conflits potentiels liés à des valeurs divergentes peuvent être atténués par une communication ouverte, la compréhension mutuelle et des initiatives favorisant le mentorat intergénérationnel.

De ceci, la génération Y, bien que largement étudiée et discutée dans les milieux professionnels, suscite encore des débats au sein de la communauté académique. Les caractéristiques attribuées à cette génération ne peuvent être généralisées de manière uniforme, et la complexité de la réalité individuelle au sein de la génération Y nécessite une approche nuancée. Les enjeux liés à la gestion de cette génération au travail, qu'il s'agisse du recrutement, de la fidélisation ou de la coexistence intergénérationnelle, requièrent une compréhension approfondie.

D'un point de vue sociologique, la génération, selon Desplats et Pinaud, représente une classe d'âge englobant une période d'environ vingt ans. Ce regroupement crée une dynamique culturelle commune, influencée par des facteurs économiques, technologiques, culturels et sociaux. Ainsi, la génération Y a été forgée par des expériences marquantes telles que l'ère du numérique, la montée du chômage, l'éducation influencée par Françoise Dolto, la mondialisation des marchés, la révolution du sans-fil et l'avènement du Web, qui ont contribué à distinguer cette génération de ses prédécesseurs et successeurs. Les différences éducatives, les normes sociales et les événements marquants ont contribué à façonner une culture partagée, créant un fonds commun à cette génération. Par exemple, certains ont connu une séparation des sexes à l'école et une relative facilité à trouver du travail, tandis que d'autres ont été élevés dans une époque de mixité scolaire, mais marquée par les craintes liées au sida et au chômage. L'adolescence de la génération Y a été marquée par des idées et des héros spécifiques, influençant leurs valeurs et réflexes. Ayant grandi dans un monde en constante évolution, ils ont été confrontés à des défis uniques et à des opportunités sans précédent, ce qui explique leurs attentes et comportements particuliers dans le milieu professionnel. Sur le plan théorique, les travaux de Desplats et Pinaud soulignent que les milléniaux ont grandi dans un monde marqué par la mondialisation et la fin de la guerre froide. Cette génération a évolué dans un contexte dépourvu du choix binaire entre le capitalisme et le socialisme, entraînant une disparition des idéologies traditionnelles et un changement significatif dans la pensée politique et sociale. D'un point de vue historique, la génération Y a été témoin de l'émergence d'une ère informatisée caractérisée par des changements technologiques rapides. Cette évolution a profondément façonné leur rapport à la technologie et au savoir, les incitant à

privilégier l'accès à l'information plutôt que la simple possession de connaissances, créant ainsi une génération orientée vers l'innovation et l'adaptabilité.

Les enjeux auxquels les milléniaux font face sont variés, incluant l'instabilité professionnelle et l'inquiétude écologique. Leur attitude envers le travail est teintée d'un désir profond de sens et de contribution à des causes qui leur tiennent à cœur, aspirant à un équilibre entre vie professionnelle et personnelle, aligné sur leurs valeurs. Les attentes générales de la génération Y envers la vie et le travail sont intrinsèquement liées à des valeurs telles que l'autonomie, l'inclusion et la recherche de significations dans leurs actions, remettant en question les structures hiérarchiques traditionnelles au profit d'environnements de travail collaboratifs favorisant l'épanouissement individuel et collectif.

Les phénomènes du « Great Resignation » et de la « Great Attrition » soulignent leur refus d'être de simples acteurs passifs dans un système économique et professionnel préétabli. Ces mouvements massifs de départs volontaires reflètent leur recherche active d'opportunités alignées sur leurs valeurs, remodelant ainsi les paradigmes traditionnels du travail.

L'article de Baptiste Rappin (2016), « Actualité de la génération Y, » met en lumière des critiques sur la manière dont cette génération est perçue et traitée, soulignant la fragilité d'une catégorisation basée sur l'âge et remettant en question les stéréotypes associés à la génération Y. La notion de « génitif » et l'idée d'une génération sans génitif sont également discutées, illustrant la perception d'une déconnexion au sein de cette cohorte. Les travaux de Bahuaud, Destal et Pecolo (2011) offrent une perspective éclairante sur la génération Y en mettant l'accent sur une approche générationnelle de la communication. Ils soulignent l'importance de croiser une appréhension horizontale et verticale, illustrant la complexité de la transmission entre générations. Cependant, le concept de la génération Y introduit une dimension singulière en suggérant un rejet de la génération précédente, remettant en question la continuité traditionnelle entre les générations et soulignant une tendance à l'autonomie et à l'autoréférentialité.

D. La génération Z

D'après Dalmas, M. (2019), la génération Z, également connue sous le nom de Gen Z, désigne le groupe de personnes nées entre le milieu des années 1990 et 2010. La génération Z, émerge comme

une réalité sociétale fascinante, suscitant un intérêt grandissant tant au niveau théorique qu'opérationnel. Bourhis (2010) la définit comme un ensemble partageant sensiblement le même âge et des expériences communes, forgeant ainsi une vision du monde commune. Cette génération, confrontée à des enjeux spécifiques, se trouve actuellement dans un contexte de remise en question des pratiques managériales traditionnelles, comme le montre le mouvement des entreprises libérées.

L'étude de cette génération revêt une importance croissante dans divers domaines, allant de la sociologie à la psychologie en passant par le marketing et l'éducation. Un des aspects marquants de la génération Z est son immersion totale dans la technologie numérique (Dalmas, 2022).

Selon Marc Prensky, un éducateur américain, cette génération est composée de « natifs du numérique » qui ont grandi avec un accès facile à Internet, aux smartphones et aux médias sociaux. Cette caractéristique a des implications profondes sur leur façon de percevoir le monde, d'interagir socialement et d'apprendre. Prensky souligne l'importance de repenser les méthodes éducatives pour mieux s'adapter à cette réalité.

D'autre part, Jean Twenge, professeur de psychologie à l'Université d'État de San Diego, offre une perspective intéressante sur le caractère distinctif de la génération Z en mettant en avant le concept de l'individualisme accru. Selon elle, cette génération tend à accorder plus d'importance à l'expression individuelle, à l'autonomie et à la personnalisation. Cette caractéristique peut être liée à l'influence des médias sociaux, où chacun peut créer et partager son propre contenu, façonnant ainsi son identité numérique (Renson et François, 2022). Des chercheurs comme Dan Schawbel ont examiné comment cette génération aborde la carrière professionnelle. Schawbel souligne l'importance de la flexibilité, de la diversité et de la signification du travail pour la Gen Z. Leur volonté de contribuer à des causes sociales et environnementales influence également leurs choix professionnels. Cette prise de conscience sociale peut être vue comme une évolution par rapport aux générations précédentes et pose des défis aux entreprises pour s'adapter à ces attentes.

En outre, la question de la mentalité entrepreneuriale au sein de la génération Z a été explorée par des auteurs tels que Ryan Jenkins. Il met en lumière la propension de cette génération à chercher des opportunités d'entrepreneuriat dès un jeune âge, motivée par le désir d'autonomie et d'impact. Cela ouvre des perspectives intéressantes pour le développement économique et la création d'emplois, mais soulève également des questions sur la stabilité professionnelle à long terme. L'influence de la génération Z ne se limite pas à la sphère économique, mais s'étend également à

des domaines tels que la politique et l'activisme. Dunbar, M. (2018), analyse dans son ouvrage les comportements politiques de la Gen Z. Il souligne leur engagement social, leur activisme en ligne et leur capacité à mobiliser des causes qui leur tiennent à cœur. Ce niveau d'engagement peut potentiellement remodeler le paysage politique et social à l'avenir.

En examinant ces différents points de vue, il devient clair que la génération Z est une force dynamique qui façonne et est façonnée par divers aspects de la société contemporaine. Cependant, il est important de reconnaître que les caractéristiques attribuées à cette génération ne sont pas homogènes. Les expériences individuelles, les contextes culturels et socio-économiques jouent un rôle principal dans la diversité de cette génération.

En outre, les répercussions de la pandémie de COVID-19 ont également influencé la génération Z de manière significative. La crise sanitaire a accéléré la numérisation, renforcé les inégalités et suscité une réflexion profonde sur les valeurs et les priorités. Des auteurs, tels que Yuval Noah Harari, ont analysé les défis et les opportunités que cette génération doit affronter dans un monde postpandémique, mettant en lumière la nécessité d'une résilience et d'une adaptabilité accrues (Lavallard, 2019). Enfin, l'étude des caractéristiques de la génération Z est un domaine complexe et fascinant qui englobe des dimensions technologiques, sociales, économiques et politiques. Les avis d'auteurs tels que Marc Prensky, Jean Twenge, Dan Schawbel, Ryan Jenkins et Malcolm Harris offrent une perspective multidimensionnelle sur cette génération. Cependant, il est crucial de continuer à explorer et à comprendre cette génération de manière globale, en tenant compte de la diversité et des évolutions sociales continues. La génération Z est en constante évolution, et son impact sur la société continuera de se dévoiler au fil du temps (Cerami, 2015).

Historiquement, la génération Z a émergé dans un monde fortement influencé par les avancées technologiques, avec l'avènement d'Internet et des médias sociaux. Des événements majeurs du début du XXIe siècle, tels que les attentats du 11 septembre, ont également laissé leur empreinte. Ainsi, la génération Z a grandi dans un contexte mondial complexe et connecté. Les enjeux liés à la génération Z résident dans sa capacité à s'intégrer harmonieusement dans le monde du travail. Alors que des études antérieures se sont concentrées sur la génération Y, la génération Z reste relativement peu explorée dans le domaine de la culture organisationnelle (Rappin, 2016). Les entreprises doivent anticiper les attentes de cette nouvelle génération pour favoriser un environnement professionnel propice à leur épanouissement. Les attentes de la génération Z vis-à-vis du travail sont au cœur de nos préoccupations. La génération Z, selon Dalmas (2022) recherche du sens et de l'éthique dans les relations professionnelles, une autolégitimation à travers

ses réalisations, et valorise la socialisation et le travail en réseau. Ces éléments sont considérés comme essentiels à la réussite professionnelle, tout comme la volonté d'innover et d'agir de manière autonome, sans attendre systématiquement l'approbation hiérarchique.

L'ouvrage « Génération Z – Des Z consommateurs aux Z collaborateurs » d'Élodie Gentina et Marie-Ève Delécluse (2018) offre une analyse approfondie de la génération Z, couvrant des aspects théoriques, historiques, sociétaux, économiques, ainsi que ses attentes face au travail. Les autrices dépassent le déterminisme technologique, mettant en avant l'impact de la société postindustrielle et des nouvelles dynamiques familiales dans la formation de cette génération. Démographiquement, ethnologiquement et sociologiquement, la génération Z se compose d'individus nés après 1995, partageant une vision du monde et un mode de pensée communs.

Les enjeux abordés dans l'ouvrage soulignent les conséquences sociétales, économiques et managériales de l'arrivée de la génération Z. Les pratiques collaboratives des Z, privilégiant le partage et la co-création, provoquent des changements profonds dans les modèles économiques des entreprises. Les attentes générales de la génération Z incluent des conditions de vie liées à la société postindustrielle et aux nouvelles relations familiales. Les attentes spécifiques face au travail mettent en lumière le désir d'autonomie, de partage et de contribution à des projets communs. La remise en question du rapport à l'autorité est également soulignée, mettant en avant la nécessité d'une autorité basée sur la compétence plutôt que sur le statut, en lien avec l'évolution des relations familiales.

Les travaux d'Ollivier et Tanguy (2017) soulignent la complexité de la culture, considérée comme un ensemble de savoirs, croyances, arts, morales et coutumes. L'analyse de la relation entre la génération Z et la culture numérique révèle comment les usages numériques influencent leurs pratiques culturelles. Dans un monde où la dématérialisation des contenus, l'Internet haut débit et l'équipement numérique sont omniprésents, la génération Z se distingue par son immersion totale dans la culture numérique. Les smartphones modifient radicalement leurs modes d'accès à la culture, impactant leurs comportements, relations sociales et perceptions de la réalité.

Les auteurs soulignent également les différences significatives dans les comportements d'achat de la génération Z, générés par leur connectivité constante. Façonnée par la révolution numérique, cette génération redéfinit les règles du commerce, présentant des défis uniques aux concepteurs de points de vente.

Dès lors, il semblerait que pour les générations Y et Z, la RSE émerge comme un impératif sociétal. Les entreprises doivent s'adapter en intégrant ces valeurs dans leurs pratiques, de la consommation responsable à la gestion interne. En tirant parti des théories de la RSE, des avancées technologiques et en surmontant les défis actuels, les entreprises peuvent véritablement incarner leur responsabilité sociale tout en répondant aux attentes éthiques et durables de la société contemporaine (Acquier & Aggeri, 2015).

Avant donc de se demander s'il y a un impact significatif de la RSE sur l'expérience employé ou encore le parcours employé des générations Y et Z, il est primordial d'en dresser les contours et d'en définir la raison d'être.

Dans la deuxième partie de cette revue de la littérature, je vais explorer le terme de « responsabilité sociale des entreprises », sa genèse, ainsi que certaines de ses implications sur la gestion des ressources humaines.

Partie II : Responsabilité Sociétale des Entreprises

A. Définition, piliers et principes

1. Définition

La RSE est résumée dans le Livre vert de la Commission européenne (juillet 2001) comme l'intégration sur une base volontaire par les entreprises d'activités sociales et environnementales dans leurs activités commerciales et dans leurs projets de développement, et leurs relations avec leurs parties prenantes. Être socialement responsable ne signifie pas seulement respecter pleinement ses obligations. Dans la pratique, la RSE signifie une orientation précise des modèles d'entreprise, ayant non seulement l'effet immédiat du profit, mais aussi les aspects relatifs au bien-être des employés, des fournisseurs, des clients et de la communauté (Crifo & Rebérioux, 2015). Plus généralement, la RSE concerne tous ceux qui sont directement ou indirectement concernés par la production de biens et de services de l'entreprise ou par l'impact de la production sur l'environnement physique et social. La responsabilité sociale des entreprises est un choix volontaire fait par l'entrepreneur, au-delà de l'obligation légale, pour faire plus transparente leur volonté d'établir des relations correctes avec leurs employés, avec leurs fournisseurs, avec leurs clients et en général avec toutes les personnes vivant dans la communauté, en faisant des choix respectueux de l'environnement. Pour être identifiable et reconnu, les engagements de l'organisation en matière de RSE doivent être documentés, par exemple par l'élaboration de budgets sociaux ou par la mise en place d'un système de gestion de la qualité. Certains entrepreneurs peuvent choisir de se soumettre une évaluation par des organismes indépendants qui délivrent des certifications selon les normes ISO ou encore B-corp. Une politique d'entreprise responsable peut être communiquée aux clients potentiels ou aux collaborateurs pour faire savoir que l'entreprise, dans la production de ses produits ou dans la prestation de ses services, est claire sur le principe de la valeur de la durabilité et la dignité des personnes et s'engage donc à respecter l'environnement, les conditions de santé et de sécurité au travail et la liberté d'association, évite la discrimination, la coercition et le travail des enfants.

Le thème de la RSE a bien évidemment un écho international, le groupe de travail mis en place par les organismes internationaux sur la définition des normes ISO sur la responsabilité sociale des entreprises est en cours d'élaboration (Youmatt, 2022).

2. Les Piliers de la RSE

Les trois piliers de la RSE sont : l'économie, le social et l'environnement. La stratégie RSE d'une entreprise se concentre sur ces trois thèmes clés et des plans d'action sont créés sur cette base. À première vue, ces trois piliers peuvent sembler différents, mais ils contiennent en réalité de nombreux concepts liés entre eux. C'est pourquoi il est si important d'investir également dans chacun d'eux. L'objectif d'une entreprise responsable est de créer une durabilité économique, tout en se comportant de manière responsable sur le plan environnemental et social. La légitimité et, surtout, le progrès d'une politique de RSE reposent sur ces principes fondamentaux.

Responsabilité sociale : La première pierre de ce pilier c'est la législation. Le pilier social repose essentiellement sur le respect de la législation en matière de droits de l'homme, de conditions de travail et de non-discrimination. L'accès à un environnement de travail qui respecte des lois.

La deuxième pierre de ce pilier ce sont les employés, ceci consiste à aller plus loin et à intégrer des concepts qui contribuent à créer un espace de travail sans stress et propice au développement des employés, tels que le bien-être, la diversité et l'inclusion, la santé, la formation, le développement professionnel et la sécurité.

La troisième pierre du pilier dépasse les frontières de l'entreprise et prend en compte les parties prenantes externes telles que les clients, la communauté directe de l'entreprise et toutes les communautés indirectes qui peuvent être affectées par les choix de l'entreprise, par exemple par sa chaîne d'approvisionnement. Pour ce faire, de nouvelles pratiques telles que les enquêtes de satisfaction, les partenariats avec les autorités publiques ou l'analyse des fournisseurs peuvent être intégrées dans les activités quotidiennes de l'entreprise.

Et enfin, pour garantir l'amélioration de ses pratiques socialement responsables, l'entreprise devra compiler des données, les analyser et en rendre compte, et créer des indicateurs clés de performance pour fixer des objectifs de progrès.

Responsabilité environnementale : Comme son nom l'indique, l'aspect environnemental d'une stratégie RSE couvre les questions écologiques et l'impact de l'entreprise sur l'environnement. Face à l'urgence climatique, les entreprises choisissent souvent de se concentrer d'abord sur ce pilier. Tout comme le pilier social, ce pilier englobe un ensemble de concepts et de pratiques à l'intérieur

et à l'extérieur de l'entreprise. Les entreprises qui souhaitent réduire leur impact négatif sur l'environnement et intégrer un comportement responsable doivent prendre en compte des concepts tels que les émissions de gaz à effet de serre, la circularité, les énergies renouvelables et l'approvisionnement responsable. Ces différentes questions font partie d'une approche responsable de l'environnement et doivent être abordées afin de réduire au mieux l'impact d'un produit. En outre, une sensibilisation et un engagement en interne des employés pourront également participer à faire converger l'effort commun de l'organisation.

Responsabilité économique : Le pilier économique ne consiste pas à faire du profit à tout prix. Il s'agit plutôt de se concentrer sur la durabilité de l'entreprise et de s'assurer qu'elle repose sur des bases solides pour créer de la résilience. À la suite de la récente pandémie et des défis mondiaux, la résilience des entreprises est devenue essentielle pour faire face à l'adversité.

3. Les principes de la RSE

- La redevance : la direction assume la responsabilité des impacts sociaux et environnementaux de ses activités, de sa chaîne d'approvisionnement, de ses produits/services et de son comportement.
- La transparence : l'organisation partage les informations sur ses performances sociales et environnementales avec toutes les parties prenantes.
- Le comportement éthique : l'organisation respecte les droits de l'homme et veille à ce que sa main-d'œuvre travaille dans un environnement sûr. Elle veille également à ne pas être complice de violations des droits de l'homme commises par des partenaires commerciaux ou des fournisseurs, comme le travail forcé ou l'esclavage.
- Le respect des intérêts des parties prenantes : l'organisation fait preuve de considération pour les intérêts et les attentes de toutes les parties prenantes et gère tout impact négatif sur leurs intérêts légitimes.
- Respect de l'État de droit : l'organisation travaille dans le respect des lois locales et nationales de chaque pays dans lequel elle opère.

- Respect des normes internationales de comportement : l'organisation opère avec intégrité et transparence au-delà des frontières nationales.
- Respect des droits de l'homme : l'organisation veille à ne pas se rendre complice de violations des droits de l'homme commises par des partenaires commerciaux ou des fournisseurs, comme le travail forcé ou l'esclavage.

B. Évolution historique de la RSE

1. Genèse historique

Jean-Pascal Gond et Jacques Igalens (2020), dans l'ouvrage « La responsabilité sociale de l'entreprise », explorent l'origine et l'évolution de la responsabilité sociale des entreprises et réfutent l'idée qu'il s'agisse d'un simple paradigme ou d'une mode managériale récente. Au contraire, l'idée de RSE a des racines profondes dans des pratiques entrepreneuriales vieilles de plus d'un siècle aux États-Unis et repose sur une tradition de paternalisme économique dans de nombreux pays européens, notamment la France.

L'ancrage historique de la RSE remonte à la fin du XIXe siècle et au début du XXe siècle, période marquée par la seconde révolution industrielle. Les hommes d'affaires américains ont développé une doctrine de responsabilité sociale qui structurait leurs discours et pratiques. Cette doctrine s'inscrit dans la tradition de la philanthropie corporative, motivée à la fois par des considérations religieuses, notamment d'inspiration protestante visant à « sauver son âme dans l'au-delà », et par des enjeux pratiques tels que la nécessité de fixer une main-d'œuvre compétente.

Howard R. Bowen est souvent reconnu comme le père fondateur de la RSE. En effet, son ouvrage « Social Responsibilities of the Businessman » publié en 1953 est considéré comme l'un des premiers efforts systématiques d'analyse des discours et comportements liés à la responsabilité sociale. Cet ouvrage a établi la RSE comme un concept académique, tout en témoignant de son ancrage religieux initial. Depuis cette époque, la RSE a suscité des controverses, notamment en ce qui concerne les implications politiques de l'engagement des entreprises au-delà de leurs prérogatives économiques. Elle est devenue un concept « par essence contesté », reflétant les débats constants sur son champ d'application et ses limites.

Jean-Pascal Gond et Jacques Igalens (2020) soulignent l'émergence récente de la RSE en tant que préoccupation constante et parfois prioritaire pour les entreprises, notamment aux États-Unis et en France. Les racines de la RSE remontent loin dans l'histoire contemporaine, mais ce n'est que récemment qu'elle est devenue une préoccupation centrale pour les entreprises. Plusieurs explications peuvent être avancées, notamment l'initiative d'institutions internationales telles que la Commission européenne, qui a joué un rôle primordial dans la promotion de la RSE. En 2001, la Commission européenne a publié un Livre vert définissant la RSE comme «l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes». Deux ans plus tard, elle appelait à la collaboration de divers acteurs, dont les pouvoirs publics, les entreprises, les partenaires sociaux, les ONG, et d'autres parties prenantes, pour élaborer un cadre favorisant la RSE, prenant en compte les intérêts multiples en jeu.

Cette initiative de la Commission européenne a suscité plus de 250 réponses, révélant des convergences significatives, mais aussi quelques divergences d'opinions. Les autorités françaises ont contribué à ce dialogue en exprimant leur point de vue sur la manière de promouvoir la RSE. Ces échanges ont témoigné de l'importance croissante accordée à la RSE au niveau institutionnel. L'institutionnalisation de la RSE s'accompagne également de la montée en puissance de nouveaux acteurs offrant des services innovants liés à la RSE. Ces acteurs, qu'ils soient des consultants, des agences de notation sociale, ou d'autres entités spécialisées, contribuent à façonner et à promouvoir les pratiques responsables au sein des entreprises.

Le travail de normalisation est un autre élément clé dans le processus d'institutionnalisation de la RSE. Les normes et les cadres réglementaires ont été élaborés pour guider les entreprises dans la mise en œuvre de pratiques socialement responsables. Cette normalisation vise à créer un langage commun et des références partagées pour évaluer et améliorer les performances en matière de RSE.

2. Les 5 générations de la RSE

La Responsabilité Sociale des Entreprises a évolué au fil du temps, traversant cinq générations qui reflètent les changements de perspectives et de paradigmes dans le domaine.

La première génération de la Responsabilité Sociale des Entreprises, également connue sous le nom de génération normative, émerge dans les années 50 et 60, période pendant laquelle la société prend progressivement conscience de l'impact des entreprises sur leur environnement social. Cette époque voit la publication des travaux de Bowen en 1953, mais c'est la citation de William C. Frederick qui incarne cette génération : « Une entreprise se doit d'œuvrer pour une amélioration des conditions sociales » (Frederick, 1994).

Selon cette perspective, les entreprises ont une responsabilité intrinsèque envers la société, une obligation morale de contribuer au bien-être social. Frederick souligne que cette responsabilité est proportionnelle au poids qu'occupent les entreprises dans la société. Cette notion implique que les entreprises ont les ressources nécessaires pour résoudre plusieurs problèmes sociaux et devraient agir en tant que bons citoyens au sein de leur communauté. Cependant, cette vision normative n'a pas manqué de susciter des critiques notables. L'attaque virulente de Milton Friedman en 1970 est emblématique, où il soutient que la recherche du profit est l'objectif exclusif et légitime des entreprises. Pour lui, les activités sociales ou philanthropiques sont des détournements de fonds, en contradiction avec les principes du marché et de la démocratie. Cette première génération révèle un débat «moral» intense entre la vision normative de la responsabilité sociale, préconisée par Bowen et Frederick, et la vision utilitariste de Friedman, qui insiste sur la primauté du profit. Ce débat a poussé certains chercheurs à se tourner vers des approches plus pragmatiques et opérationnelles dans les générations suivantes, cherchant à concilier responsabilité sociale et réalités économiques. Ainsi, la première génération pose les fondements du discours sur la RSE, lançant un débat qui se poursuit tout au long des générations suivantes.

La deuxième génération de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), marquée par le pragmatisme, émerge dans les années 70 et se caractérise par une approche axée sur la réponse sociale aux pressions externes. Cette perspective, selon Frederick (1994), met l'accent sur la capacité des entreprises à réagir de manière proactive aux attentes de la société. Cependant, cette approche suscite des critiques, notamment celle de Carroll (1979), qui souligne le risque de compromission éthique en écartant le débat moral. L'idée centrale de la deuxième génération est que les entreprises doivent réagir aux pressions sociales pour maintenir une bonne gestion. Cela implique une posture réactive face aux attentes sociétales. Néanmoins, cette réactivité peut parfois conduire à des résultats indésirables, comme l'illustre l'exemple des restaurateurs répondant aux attentes des clients blancs du sud des États-Unis dans les années 1950-60, créant une situation où la réponse sociale positive exclut les personnes noires (Victor et Stephens, 1994). L'approche

pragmatique de la deuxième génération, bien que visant à assurer une gestion efficace, néglige souvent les considérations éthiques profondes. Cette génération, par son orientation pragmatique, cherche à équilibrer les intérêts économiques et sociaux. Cependant, elle soulève des questions concernant la conciliation entre réactivité sociale et responsabilité éthique. La critique de Carroll (1979) suggère que l'absence de débat éthique pourrait compromettre l'intégrité des réponses sociales, mettant en évidence la nécessité de considérations éthiques plus profondes dans la gestion des entreprises. Ainsi, la deuxième génération de la RSE illustre le défi d'harmoniser les impératifs pragmatiques avec les normes éthiques fondamentales.

La troisième génération de la Responsabilité Sociale des Entreprises émerge dans les années 75-90, représentant une période charnière où les dimensions normatives et pratiques sont juxtaposées, donnant naissance au concept de performance sociale. Cette ère est caractérisée par l'intégration des aspects éthiques, légaux, économiques, et discrétionnaires dans la gestion des entreprises. Les travaux de Carroll (1979) et de Wood (1991) jouent un rôle central dans la définition de cette génération. Selon Carroll, la performance sociale organisationnelle englobe la responsabilité sociale, la réponse sociale et les enjeux sociaux. Les attentes économiques, légales, éthiques et discrétionnaires émanant de la société définissent la responsabilité. Les entreprises peuvent y répondre de manière réactive, défensive, accommodante ou proactive. Cette conceptualisation permet une approche holistique qui va au-delà de la simple philanthropie, intégrant les obligations et les attentes sociétales. Wood, adoptant une perspective relativiste, propose une vision sophistiquée de la performance sociale. Elle souligne que des termes tels que «fonctions légitimes» et «mieux-être social» ne sont pas universellement définis, mais sont circonscrits dans le temps et les cultures. De plus, elle établit un lien entre la RSE et les parties prenantes, soulignant que les termes sont définis différemment par les parties prenantes selon leurs propres valeurs. L'approche de la troisième génération transcende la dichotomie entre responsabilité sociale et réponse sociale. Elle incarne une démarche équilibrée entre les aspects normatifs et pratiques, offrant une base solide pour comprendre la complexité des interactions entre les entreprises et la société. Cependant, des critiques persistent. Certains soutiennent que cette juxtaposition peut être trop simpliste, ne reflétant pas toujours la réalité complexe des interactions sociales. De plus, le risque de manipulations tactiques pour répondre aux attentes sociales sans véritable engagement éthique demeure une préoccupation. De ceci, la troisième génération de la RSE marque une transition vers une approche plus intégrée, fusionnant les principes normatifs et les réponses pratiques dans le concept de performance sociale.

Les travaux de Carroll et Wood continuent d'influencer la recherche et la pratique, tout en suscitant des débats constructifs sur la manière dont les entreprises peuvent véritablement contribuer au bien-être social tout en atteignant leurs objectifs économiques.

La quatrième génération de la Responsabilité Sociale des Entreprises émerge dans les années 1990, se distinguant par un passage significatif vers l'interactionnisme, avec le modèle des parties prenantes au cœur de sa conceptualisation. Cette période voit une évolution majeure par rapport aux générations précédentes, car elle intègre le pluralisme dans un espace théorique spécifique, celui du modèle des parties prenantes. L'auteur phare de cette époque, Donaldson, souligne que les parties prenantes jouent un rôle fondamental en tant que source d'attentes, d'évaluation et d'influence sur l'entreprise. Ce modèle, selon Clarkson (1995), offre une structure pour analyser et évaluer la performance sociale des entreprises. Les parties prenantes définissent les attentes et les normes qui façonnent la performance, sont impactées par les actions de l'entreprise, et évaluent la réponse de celle-ci. Ce paradigme de quatrième génération marque une transition importante de la simple juxtaposition des aspects normatifs et pratiques, vers une compréhension plus profonde des relations entre l'entreprise et ses parties prenantes. Il abolit la distinction entre responsabilité sociale et réponse sociale, les intégrant de manière organique dans un modèle constructiviste social. Dans cette perspective, les attentes des parties prenantes définissent les normes de responsabilité sociale, tandis que l'entreprise, par ses actions, influence et est influencée par ces attentes. Cependant, des critiques émergent également à cette époque. Wood et Jones (1995) soulignent le problème potentiel de « mismatching », où les entreprises pourraient ne pas répondre adéquatement aux attentes de certaines parties prenantes, créant ainsi des défis dans la mesure de la performance sociale. Cette génération reflète une transition vers un constructivisme social, où la réalité sociale est construite par les interactions entre l'entreprise et ses parties prenantes. Les avis de Clarkson, Wood et Jones enrichissent cette perspective en soulignant l'importance des parties prenantes dans la définition et l'évaluation de la performance sociale.

Ainsi, la quatrième génération marque une étape importante vers une vision plus globale et interactive de la RSE, préparant le terrain pour la cinquième génération, qui voit l'intégration de la RSE avec le développement durable.

La cinquième génération de la Responsabilité Sociale des Entreprises émerge dans les années 2000, portée par l'incontournable impératif du développement durable (DD). Cette étape significative dans l'évolution de la RSE est profondément ancrée dans la fusion des concepts de RSE et de DD. Cette convergence trouve son point d'orgue avec la ratification par plus de 180

pays du protocole de Kyoto en 1997, établissant le DD comme un engagement à répondre aux besoins actuels sans compromettre les générations futures. Selon Koleva (2008), cette intégration représente la "traduction microéconomique du développement durable". Elle indique une transition des préoccupations strictement économiques et sociales vers une compréhension plus globale, où l'économique, l'environnemental et le social sont intrinsèquement liés. Cette vision est soutenue par la norme ISO 26000, résultat d'un consensus mondial entre plus de 350 représentants de 90 pays, définissant la RSE comme la "responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement ». L'idée de la cinquième génération, telle que proposée par Turcotte et al. (2011), consiste à intégrer la RSE dans l'ensemble de l'organisation et à la mettre en œuvre dans ses relations. Cette intégration profonde vise à assurer un comportement éthique et transparent de l'entreprise, contribuant au développement durable et prenant en compte les attentes des parties prenantes. Ce concept d'intégration trouve son écho dans les travaux antérieurs de Wood (1991) et Clarkson (1995), qui mettent en avant le rôle des parties prenantes. Les parties prenantes, selon Wood et Jones (1995), établissent les attentes et normes de performance, sont affectées par les actions de l'entreprise, et évaluent si elle a répondu aux attentes de la société. Ainsi, la cinquième génération intègre pleinement la dynamique des parties prenantes, les considérant comme des acteurs clés dans le processus d'évaluation de la performance sociale de l'entreprise. Enfin, la cinquième génération de la RSE représente une évolution majeure vers une intégration complète des dimensions économiques, sociales et environnementales, conformément aux principes du développement durable. Elle s'appuie sur la norme ISO 26000 qui à partir des années 20120 prend en compte les attentes des parties prenantes, marquant ainsi une avancée significative dans la manière dont les entreprises conçoivent et mettent en œuvre leur responsabilité sociale.

En 2015, l'Assemblée générale des Nations unies a présenté «l'Agenda 2030 pour le développement durable» composé de 17 objectifs de développement durable (ODD) et de 169 cibles. Les cibles s'appuient sur les objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) et visent à accomplir leurs objectifs inachevés.

Ces objectifs sont repris dans l'illustration suivante :



LES 17 OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Les Objectifs de développement durable (ODD) ont été adoptés par l'Organisation des Nations unies.

Ils constituent l'Agenda 2030, qui associe à chaque objectif des cibles à atteindre à l'horizon 2030, en vue d'« éradiquer la pauvreté, protéger la planète et garantir la prospérité pour tous ».

Voici la liste de ces dix-sept ODD.



1 PAS DE PAUVRETÉ
Éradiquer la pauvreté sous toutes ses formes et partout dans le monde.

Image © Nations unies



2 FAIM «ZÉRO»
Fin de la faim, réaliser la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir une agriculture durable.



3 BONNE SANTÉ ET BIEN-ÊTRE
Assurer une vie saine et promouvoir le bien-être pour tous à tous les âges.



4 ÉDUCATION DE QUALITÉ
Assurer une éducation de qualité inclusive et équitable et promouvoir des opportunités d'apprentissage pour tous tout au long de la vie.



5 ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES
Réaliser l'égalité de genre et l'autonomisation des femmes et des filles.



6 EAU PROPRE ET ASSAINISSEMENT
Garantir l'accès de tous à l'eau et à l'assainissement et assurer une gestion durable des ressources en eau.



7 ÉNERGIE PROPRE ET D'UN CÔTÉ ABORDABLE
Accélérer l'accès à une énergie abordable, fiable, durable et moderne pour tous.



8 TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE
Promouvoir une croissance économique soutenue, inclusive et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous.



9 INDUSTRIE, INNOVATION ET INFRASTRUCTURE
Construire une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation inclusive et durable et favoriser l'innovation.



10 INÉGALITÉS RÉDUITES
Réduire les inégalités dans et entre les pays.



11 VILLES ET COMMUNAUTÉS DURABLES
Rendre les villes et les établissements humains inclusifs, sûrs, résilients et durables.



12 CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES
Assurer des modes de consommation et de production durables.



13 MESURES RELATIVES À LA LUTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES
Prendre des mesures urgentes pour lutter contre le changement climatique et ses impacts.



14 VIE AQUATIQUE
Conserver et utiliser durablement les océans, les mers et les ressources marines pour le développement durable.



15 VIE TERRESTRE
Protéger, restaurer et promouvoir l'utilisation durable des écosystèmes terrestres, la gestion durable des forêts, lutte contre la désertification et stopper et inverser la dégradation des terres et la perte de la biodiversité.



16 PAIX, JUSTICE ET INSTITUTIONS EFFICACES
Promouvoir des sociétés pacifiques et inclusives pour le développement durable, permettre un accès à la justice pour tous et bâtir des institutions efficaces, redevables et inclusives à tous les niveaux.



17 PARTENARIATS POUR LA RÉALISATION DES OBJECTIFS
Renforcer les moyens de mise en œuvre et revitaliser le partenariat mondial pour le développement durable.

Les 17 objectifs sont unifiés et incorporés dans trois dimensions du développement durable : économique, sociale et environnementale (Garcia-Blandon, 2019).

Quelques cadres légaux ont vu le jour par la suite mais il semblerait que l'avancée de la RSE, dans les dernières années, n'ait évolué que vers une optique pratique qui réside dans une succession d'avantages fiscaux pour l'employeur, comme l'achat de véhicules électriques.

Ceci souligne l'importance de l'engagement des dirigeants d'entreprises dans la logique de responsabilité sociale et environnementale de leur entreprise, sujet sur lequel nous reviendront dans la prochaine partie.

3. Évolution de la RSE en Europe

L'évolution de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) en Europe s'inscrit dans un contexte marqué par les débats sur la mondialisation, la compétitivité et le développement durable. La Commission européenne a initié ce mouvement en 2001, appelant les entreprises à intégrer les aspects sociaux et environnementaux dans leurs activités pour garantir un développement fondé sur la croissance économique, la cohésion sociale et la protection de l'environnement.¹⁶ Pour mieux comprendre l'importance actuelle de la RSE en Europe, examinons les différentes étapes de son intégration dans les politiques européennes depuis la fin des années 1990.

- Le Manifeste des Entreprises contre l'Exclusion sociale (1995) : Jacques Delors et des entreprises européennes lancent un manifeste contre l'exclusion sociale, donnant naissance à l'European Business Network for Social Cohesion (EBNSC). En 1998, l'EBNSC devient CSR (Corporate Social Responsibility) Europe, favorisant le dialogue et l'échange de bonnes pratiques en matière de RSE.
- Le Conseil européen de Lisbonne (2000) : Le Conseil européen souligne l'importance des responsabilités sociales des sociétés pour réaliser une économie compétitive, dynamique, et socialement cohérente.
- L'Agenda social de 2000 : La RSE devient un outil de la politique sociale européenne, mettant l'accent sur l'amélioration de l'emploi, la souplesse dans le changement de l'environnement de travail, la lutte contre l'exclusion, et la modernisation de la protection sociale.
- Le Livre vert de la Commission européenne (2001) : En juillet 2001, la Commission publie un Livre vert pour promouvoir un cadre européen pour la RSE. Le processus de consultation ouvert à tous attire de nombreuses contributions, confirmant l'utilité du débat sur la RSE.
- La Communication de la Commission (2002) : En juillet 2002, la Commission expose sa première stratégie européenne pour le développement de la RSE. Les axes incluent la sensibilisation à l'impact positif de la RSE, le renforcement de l'échange de bonnes pratiques, et la stimulation de la RSE dans les PME.
- Le Forum plurilatéral européen (2002) : En octobre 2002, la Commission organise un Forum plurilatéral sur la RSE, réunissant diverses parties prenantes pour débattre du sujet.

Le Forum produit un rapport final, mais des critiques émergent concernant la marginalisation des ONG et des syndicats.

- L'Agenda social 2005-2010 : En février 2005, la Commission souligne à nouveau l'importance de la RSE pour atteindre les objectifs de croissance et d'emploi dans son Agenda social renouvelé.
- L'Alliance européenne pour la RSE (2006) : En mars 2006, la Commission publie une nouvelle communication et lance l'Alliance européenne pour la responsabilité sociale des entreprises. Cette structure vise à mobiliser les initiatives de RSE des entreprises et à fournir des critères de mesure.

Par la suite, L'UE s'alignera sur une vision encore plus globale rejoignant les Nations-Unies dans ces 17 ODD fixés en 2015 à New York.

Malgré des critiques et des débats persistants sur l'approche volontaire de la RSE, l'Europe continue de renforcer son engagement en faveur de pratiques responsables, reflétant la volonté de créer un équilibre entre la croissance économique, l'emploi, et le bien-être social.

C. Le développement durable et la RSE

1. Liens entre développement durable et RSE

La responsabilité sociale des entreprises émerge dès les années 1930, représentant une démarche visant à légitimer socialement les grandes entreprises en intégrant les préoccupations sociales au cœur de leurs opérations. Initialement centrée sur l'intégration des préoccupations sociales, la RSE n'englobait pas explicitement les dimensions environnementales. Cette évolution trouve ses racines dans le concept de développement durable (DD), revitalisé par le rapport Brundtland, créant ainsi une convergence entre la RSE et le DD dans les pratiques entrepreneuriales. Cette convergence s'inscrit dans une dynamique d'adaptation des entreprises aux enjeux contemporains, marquée par une recherche de légitimité sociale et environnementale.

La RSE, dans sa genèse, s'est construite autour de la nécessité pour les grandes entreprises de justifier leur existence au sein de la société. Les travaux de Wilkie dès les années 1930 soulignent

la responsabilité sociale des hommes d'affaires, pointant vers une réflexion sur le rôle sociétal des entreprises. L'élaboration du concept de RSE par Bowen en 1953 s'inscrit dans un contexte où la légitimité des grandes entreprises est remise en question, mettant en lumière la nécessité d'orienter les actions des entreprises vers le bien-être de la société dans son ensemble. Cette approche précoce de la RSE se caractérise par une vision où les entreprises doivent contribuer positivement à la société, au-delà de la simple maximisation des profits.

La RSE, à ses débuts, se concentre principalement sur les dimensions sociales de l'entreprise, sans une explicitation claire des aspects environnementaux. Cependant, l'évolution du DD à partir du rapport Brundtland en 1987 révèle une convergence naturelle entre la RSE et les dimensions environnementales du DD. Ce rapport redéfinit le DD comme un développement répondant aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. Cette redéfinition englobe explicitement les dimensions économiques, sociales et environnementales, créant ainsi une synergie avec la RSE.

La RSE émerge alors comme une notion fédératrice, permettant aux entreprises de réunir les parties prenantes autour de leur engagement sociétal et environnemental. Elle devient un outil de légitimation, permettant à l'entreprise de justifier ses actions et décisions vis-à-vis de la société. L'adoption de pratiques socialement responsables devient un moyen d'obtenir la reconnaissance et l'acceptation des parties prenantes, contribuant ainsi à renforcer la légitimité de l'entreprise.

La RSE, conceptualisée dès les années 1930, a évolué au fil du temps pour s'adapter aux enjeux contemporains, notamment avec l'avènement du DD. La convergence entre la RSE et le DD se manifeste dans la recherche d'une légitimité sociale et environnementale des entreprises. Afin de parvenir à un développement véritablement durable, il est essentiel de clarifier les dimensions et approches du DD, et d'adopter une approche consensuelle intégrant de manière équitable les dimensions économiques, environnementale et sociale dans les stratégies d'entreprise.

Selon la définition proposée dans le rapport «Notre avenir à tous», publié en 1987 par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement du Programme des Nations Unies pour l'environnement, le développement durable est défini comme suit : un développement qui garantit que les besoins de la génération actuelle sont satisfaits sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire leurs propres besoins.

Dans cette définition, le concept de durabilité est lié à trois piliers (la « Triple Bottom Line » qui sera expliquée plus loin) qui rendent compatibles le développement des activités économiques et la protection de l'environnement :

- Durabilité environnementale : assurer la disponibilité et la qualité des ressources naturelles.
- Durabilité sociale : assurer la qualité de vie, la sécurité et les services aux citoyens.
- Durabilité économique : assurer l'efficacité économique et les revenus des entreprises.

La durabilité de l'entreprise consiste à créer des relations durables avec toutes les parties prenantes de l'activité de l'entreprise : cela implique de rémunérer les partenaires et les actionnaires, dans la transparence et le respect de la protection des minorités, de s'engager à améliorer les conditions des travailleurs, de renforcer leurs compétences. L'engagement de l'entreprise se traduit également par un système qui satisfait les besoins des clients, crée des relations claires avec les fournisseurs et cherche à développer le bien-être de la communauté et de l'environnement. La durabilité est donc la capacité de l'organisation à poursuivre ses activités, en tenant compte des impacts environnementaux, sociaux et humains. La durabilité est le but à atteindre, l'objectif à réaliser car c'est l'équilibre entre les trois dimensions (économique, sociale et environnementale) qui permet à une entreprise d'être au niveau ou en dessous du seuil de durabilité de la planète (c'est-à-dire la limite qui permet de protéger la planète). La responsabilité sociale des entreprises englobe toutes les actions mises en œuvre par les organisations pour atteindre la durabilité.

2. Définition du développement durable et management environnemental

L'évolution du concept de développement durable (DD) représente une trajectoire fascinante et complexe, façonnée par une myriade d'acteurs et de contextes. Les travaux de Gladwin, Kennelly et Krause (1995) soulignent la nature polymorphe de ce concept, qui se métamorphose en fonction des acteurs et des contextes, une transformation lancée par les préoccupations environnementales du Club de Rome dans les années 1960, comme relevé par Gutsatz (1983) et Gherra (2010).

La définition institutionnelle du DD, formulée par la Commission Brundtland en 1988 dans le rapport «Notre Avenir à tous» (Cmed, 1988, p. 51), s'est imposée comme la pierre angulaire du concept. Elle conceptualise le DD comme un «développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs». Le DD se positionne

ainsi comme un mode de développement visant un équilibre délicat entre les trois piliers, cherchant à satisfaire les besoins des générations actuelles tout en préservant les capacités des générations futures.

Cette vision intégrée du DD a profondément influencé les entreprises, les incitant à considérer les aspects économiques, environnementaux et sociaux dans leurs stratégies. Cependant, cette évolution n'a pas été linéaire. Les travaux de Boutaud (2005) reflètent que l'intégration du DD dans le monde des affaires n'est devenue un «point de passage obligé» qu'à partir des années 1992 (Mathieu et Soparnot, 2009). Cette adoption progressive s'est matérialisée d'abord dans les secteurs du pétrole et de la chimie, puis dans l'industrie en général, et enfin dans les services à partir des années 2000, comme indiqué par PWC et al. (2010, p. 31).

L'adoption du DD par les entreprises a engendré une prolifération de termes et d'approches, reflétant la diversité des interprétations du concept. Entreprise durable, entrepreneuriat durable, marketing durable, communication durable, gestion durable des ressources humaines, finance durable, innovation durable, performance durable, avantage concurrentiel durable, emploi durable, agriculture durable, management durable, tourisme durable, etc., témoignent de la variété des dimensions intégrées par les entreprises dans leur compréhension du DD.

Cependant, cette appropriation du DD en Sciences de Gestion a introduit une complexité sémantique et conceptuelle, générant un « flou sémantique » et un « fourre-tout conceptuel », comme le soulignent Lauriol (2004) et Mancebo (2006). La dualité entre la conception néoclassique du DD en tant que développement pérenne et celle le définissant comme respectueux de l'environnement (Boutaud, 2005) reflète les débats et divergences dans les approches managériales du DD. L'évolution du concept de DD, jalonnée par des auteurs tels que Gladwin, Kennelly, Krause, Gutsats, Gherra, et ancrée dans des années spécifiques, illustre un paysage conceptuel dynamique. Cette trajectoire s'est matérialisée dans l'adoption progressive du DD par les entreprises, générant une diversité d'interprétations et d'approches. L'appropriation du DD en Sciences de Gestion a introduit des nuances, soulignant la nécessité d'une approche consensuelle pour guider les entreprises vers un développement véritablement durable, intégrant harmonieusement les dimensions : économique, environnementale et sociale. Cette évolution conceptuelle offre un terrain fertile pour la recherche académique, ouvrant des perspectives riches pour la compréhension et la mise en œuvre du DD dans le contexte contemporain.

3. Développement durable en sciences de gestion et management environnemental

L'évolution du concept de développement durable (DD) en Sciences de Gestion témoigne d'une complexité sémantique et conceptuelle qui a suscité des débats, des interprétations variées et des pratiques diverses au sein de la communauté académique. Selon Lauriol (2004) et Mancebo(2006), le DD demeure un «flou sémantique» et un «fourre-tout conceptuel» au sein de cette discipline, caractérisé par une sémantisation hétérogène. Cette instabilité conceptuelle a incité les chercheurs à entreprendre une démarche de définition en gestion pour apporter une clarification aux diverses interprétations du DD. Cette entreprise a révélé que les acteurs impliqués dans le domaine de la gestion ont attribué au DD des significations variées, engendrant ainsi des constructions de sens multiples et des pratiques différenciées. Cette diversité d'approches a suscité une réflexion approfondie visant à démystifier le concept et à le rendre opérationnel dans le contexte managérial.

De cette réflexion émergent deux notions centrales dans l'appropriation du DD en Sciences de Gestion : la Responsabilité Sociale des Entreprises et le Management Environnemental. Ces deux notions représentent des modalités concrètes de mise en œuvre du DD au sein des organisations. La RSE, conceptualisée dès les années 1930 et formalisée par Bowen en 1953, a évolué comme une démarche visant à légitimer socialement les grandes entreprises. Elle implique l'intégration des préoccupations sociales au sein de l'entreprise, établissant un contrat tacite entre celle-ci et la société. La RSE se positionne comme une démarche fédératrice permettant de rassembler les parties prenantes autour de l'entreprise, contribuant ainsi à la légitimité symbolique et identitaire de celle-ci (Buisson, 2006).

D'autre part, le Management Environnemental constitue une approche spécifique axée sur l'intégration des préoccupations environnementales au sein des pratiques organisationnelles. Ces deux approches, bien que distinctes, s'inscrivent dans une dynamique consensuelle visant à concilier les objectifs environnementaux, économiques et sociaux. Cette approche consensuelle représente une tentative de recherche d'équilibre entre les trois piliers du DD, soulignant l'importance de considérer de manière équilibrée les dimensions économiques, environnementale et sociale du développement durable (Boutaud, 2005).

Ainsi, l'évolution du DD en Sciences de Gestion révèle un processus dynamique d'appropriation et d'adaptation, où les acteurs ont contribué à façonner le concept en fonction de leurs réalités, préoccupations et perspectives. Cette démarche a abouti à la reconnaissance de la nécessité d'une

approche consensuelle pour intégrer de manière cohérente et équilibrée les différentes dimensions du DD au sein des organisations. Cette évolution s'inscrit dans une perspective de durabilité, cherchant à répondre aux défis actuels tout en préservant la capacité des générations futures à répondre aux leurs, conformément à la définition institutionnelle consensuelle du DD (Cmed, 1988).

Aujourd'hui, avec l'adoption des 17 Objectifs de Développement Durable par les Nations-Unies en 2015, il n'est pas rare d'orienter son management environnemental vers un ou plusieurs de ces objectifs en fonction de son secteur d'activité ou de ses propres ressources. Ainsi, ces ODD peuvent intégrer la stratégie de l'organisation.

D. Théories relatives à la RSE

1. Théorie des parties prenantes

La théorie des parties prenantes, telle que développée par Maria Bonnafous-Boucher et Jacob Dahl Rendtorff dans leur ouvrage «La théorie des parties prenantes» (2014), occupe une place centrale dans la réflexion sur le management stratégique, l'éthique des affaires et la philosophie politique.

D'abord ils soulignent la diversité d'interprétations du terme «partie prenante» ou «stakeholder». Alors que le grand public les considère souvent comme équivalant à des citoyens ou participants à la vie publique, pour un public averti, ces termes désignent ceux qui ne sont pas actionnaires. Les parties prenantes, définies comme des détenteurs d'enjeux, vont au-delà des actionnaires et englobent des individus ou groupes indispensables à la survie de l'entreprise (Freeman et Reed, 1983). Certains auteurs francophones préfèrent même utiliser les termes «partie intéressée» ou «ayant droit» (Benseddik, 2006 ; Mercier, 1999, 2006).

Or, il y a une relation entre la théorie des parties prenantes et le management stratégique. La stratégie, définie comme une activité relevant de la politique de l'entreprise, nécessite des choix conscients dans un environnement complexe et changeant. La théorie des parties prenantes, dès ses débuts, s'est positionnée comme une pratique et une théorie utile à la stratégie, comme le montrent les nombreuses publications de Freeman et de ses coauteurs (Freeman et al., 2010 ; Freeman, 1984 ; Freeman et al., 2001 ; Freeman et al., 2007). Elle offre un cadre conceptuel pour comprendre les

interactions entre l'entreprise, son environnement et ses ressources, soulignant son rôle principal dans la prise de décision stratégique.

En effet, il y a des liens entre la théorie des parties prenantes et la théorie des organisations. Il est souligné que la théorie des parties prenantes a contribué à la transition d'une vision évolutionniste unique des organisations vers une représentation plurielle. Les approches systémiques, en particulier, ont considéré l'entreprise comme un ensemble d'éléments interdépendants, modifiant ainsi la représentation traditionnelle d'une entité centrée sur ses déterminants (Mintzberg et al., 1998). Cette perspective offre une vision plus dynamique et contextuelle des organisations, favorisant une meilleure compréhension de leur fonctionnement.

La théorie des parties prenantes peut être également explorée sous l'angle de l'éthique des affaires. En effet la théorie normative des parties prenantes peut être considérée comme une philosophie de l'éthique de l'entreprise. Depuis ses origines dans les années 1960, la théorie des parties prenantes a été associée à la démocratisation de l'éthique de l'entreprise, contribuant ainsi à la vision d'une entreprise plus juste et responsable (Rhenman, 1964). L'approche normative et éthique de l'entreprise a donné lieu à une théorie de l'éthique des affaires proposée par Donaldson et Dunfee (1999), démontrant ainsi l'importance des parties prenantes dans le cadre d'une entreprise socialement responsable. La gestion des parties prenantes émerge comme un élément essentiel de la RSE, avec la théorie des parties prenantes établissant un lien implicite entre l'entreprise et la société. Les travaux d'Acquier et Aggeri (2008) soulignent l'importance de cette gestion, tandis que Finet et Giuliano (2012) associent fréquemment la RSE à cette théorie. Gond et Mercier (2005) la considèrent même comme une référence dominante dans la littérature sur la RSE et la GRH. La diversité des parties prenantes est abordée par Capron et Quairel-Lanoizelée (2007), et Damak et Pesqueux (2003) posent quatre postulats fondamentaux pour cette théorie.

L'importance des parties prenantes est soulignée par Ferrary (2005), remettant en question la primauté des actionnaires. Cette théorie appelle à la prise en compte des intérêts de toutes les parties prenantes, non seulement des actionnaires (De Cannart D'Hamale et al., 2006). Les travaux de Dejean et Gond (2004) soulignent que répondre aux attentes des parties prenantes améliore la performance selon les axes du développement durable.

Le découplage, notamment vertical, est proposé par Bayle et al. (2014) comme moyen d'améliorer la communication interne, mais il est noté que certaines entreprises utilisent la communication sociale pour dissimuler des pratiques non responsables (Quirola et Schlup, 2001). Tilcsik (2010)

insiste sur la difficulté du découplage dans le contexte de la RSE, en raison de multiples pressions et de l'existence de standards.

La théorie des parties prenantes interagit également avec la philosophie politique contemporaine. En mettant en lumière les questions liées au contrat social, à l'égalité et à la justice sociale, la théorie des parties prenantes s'avère être plus qu'une simple théorie de gestion. Elle remet en question les frontières établies entre les philosophies politique, sociale, morale et les sciences de gestion. Cette théorie, en tant que centrale pour l'entreprise, soulève des questions fondamentales sur la construction du bien commun et du vivre ensemble, interpellant ainsi des catégories philosophiques et mettant en avant le concept de «porosité» (Bonnafous-Boucher, 2006).

2. Triple Bottom Line

Le concept de Triple Bottom Line (TBL), ou bilan triple, tel que développé par John Elkington dans son ouvrage «Cannibals with Forks» en 1999, constitue une avancée majeure dans la manière dont nous comprenons la performance des entreprises. Eric-Jean Garcia, dans son livre «Le Génie du Leadership» (2013), explore et analyse ce concept novateur, soulignant son importance croissante dans un contexte où les entreprises sont de plus en plus interconnectées avec la société et l'environnement.

La thèse centrale de Elkington, remet en question la notion traditionnelle de performance économique comme seul indicateur de succès d'une entreprise. Il soutient que pour assurer leur pérennité, les entreprises doivent élargir leur champ d'action en incluant le social et l'environnement dans leur équation de performance. Cette perspective s'inscrit dans une vision holistique où l'entreprise n'est pas simplement une entité économique isolée, mais plutôt un acteur intégré dans un écosystème complexe comprenant la société et la planète.

Garcia explore les implications profondes de cette approche, illustrant comment le bilan triple a influencé la manière dont les entreprises, les agences gouvernementales et les collectivités locales redéfinissent leur mission et leurs objectifs. Le graphique 8.1 de son ouvrage met en lumière cette intégration du social, de l'environnement et de l'économique dans la nouvelle vision de la performance globale des entreprises. Cette vision dépassant le simple profit financier pour répondre aux défis sociétaux contemporains tels que le changement climatique, la pauvreté et l'injustice sociale.

Bien que des critiques aient émergé à l'égard du bilan triple, il est indéniable qu'il a engendré un changement de paradigme significatif. L'idée que les entreprises ne peuvent ignorer leur responsabilité sociale et environnementale a conduit à l'émergence de concepts tels que le « développement durable », la « responsabilité sociale des entreprises » (RSE), le « commerce équitable » et l'« investissement socialement responsable » (ISR).

Ce changement de perspective a également entraîné des répercussions tangibles. Des agences de notation évaluent désormais les entreprises en fonction de leur performance non seulement financière, mais aussi sociale et environnementale. Les gouvernements et les collectivités intègrent ces dimensions dans leurs politiques et réglementations. Les entreprises, quant à elles, cherchent activement à adopter des pratiques plus durables et responsables pour répondre aux attentes croissantes des consommateurs et des parties prenantes.

Le concept de bilan triple, tel que présenté par Elkington et exploré par Garcia, représente une évolution essentielle dans la manière dont nous évaluons la performance des entreprises. Il s'agit d'une approche qui reconnaît la nécessité pour les entreprises d'agir de manière socialement et environnementalement responsable pour assurer leur pérennité dans un monde de plus en plus interconnecté. Cette transition vers une vision plus holistique de la performance des entreprises est une réponse nécessaire aux défis complexes auxquels notre société est confrontée.

Maymo et Geoffroy Murat (2020), mettent en avant la démarche 3 fois 1 % comme un projet RSE visible ayant un impact significatif sur les parties prenantes internes et externes. La méthode 3 fois 1 % représente une approche pratique de la RSE qui se révèle à la fois simple à comprendre et à mettre en œuvre. Malgré son coût initial apparent, elle s'avère rapidement rentable, assurant ainsi la durabilité tant pour l'entreprise que pour ses employés. L'objectif majeur de cette méthode est d'intégrer la RSE dans la stratégie à long terme de l'entreprise. En adoptant la stratégie 3 fois 1 %, chaque individu s'engage activement, favorisant une implication généralisée dans la politique RSE de l'organisation. De plus, les retours sur investissements se révèlent probants, démontrant les avantages à long terme de cette approche.

Pour maximiser l'efficacité de cet outil, il est recommandé de l'appliquer à des équipes restreintes, notamment dans des contextes tels que des PME de moins de 100 salariés, des départements au sein de PME plus importantes, ou des équipes managériales de grands groupes.

Le succès de la méthode repose sur la sélection minutieuse de chacun de ses éléments. Il est essentiel de définir un objectif stratégique spécifique que la stratégie 3 fois 1 % doit couvrir. Dans l'exemple proposé, l'objectif est d'attirer et de conserver les talents. Selon cet objectif défini, il est nécessaire de choisir avec soin le type d'associations ou d'organisations avec lesquelles l'entreprise souhaite établir un partenariat. Cette démarche réfléchie garantit l'alignement des actions entreprises avec les objectifs stratégiques globaux de l'entreprise.

E. RSE et entreprises, la mesure des choses

1. La bonne mesure

L'adage célèbre «ce qui n'est pas mesuré n'est pas géré» souligne l'importance de la mesure dans la gestion des entreprises. La doctrine de Lord Kelvin, affichée à l'université de Chicago, souligne également que sans mesure, la connaissance est maigre et insatisfaisante. Ainsi, la prise en compte sérieuse de la RSE, que ce soit par les entreprises ou par les chercheurs académiques, suppose une capacité à la mesurer. Pour les entreprises, la mesure de la RSE est une condition essentielle pour comprendre leur propre responsabilité sociale, maîtriser leurs impacts sociaux et environnementaux, évaluer leur performance sociale et environnementale, mettre en place un système de pilotage de cette performance et rendre des comptes externes. La disponibilité de métriques est primordiale pour évaluer la qualité de la gestion de l'entreprise dans les domaines extra-financiers. Cependant, la question de la mesure de la RSE ne concerne pas uniquement les entreprises. Les investisseurs responsables ont également besoin de telles informations pour sélectionner les entreprises les plus performantes en termes de gestion des ressources humaines et du respect des droits de l'homme. Ainsi, la mesure de la RSE devient un outil essentiel pour les parties prenantes externes qui cherchent à évaluer l'engagement social et environnemental des entreprises. Parmi les parties prenantes internes, qui nous intéressent dans le cadre de ce travail sont, pour rappel, les jeunes travailleurs de générations Y et Z qui peuvent aussi ressentir le besoin de mesurer quelles implications leur organisation peut avoir dans les domaines sociaux et environnementaux. Alors que la RSE est perçue comme bien plus qu'un simple mouvement de surface dans le monde des affaires, cet accord ne se traduit pas nécessairement par une compréhension unifiée de l'étendue des changements induits par la RSE. Le mouvement étant

relativement récent, les défis qu'il pose et les défis auxquels il est confronté ne sont pas encore définitivement résolus.

La RSE est caractérisée par des paradoxes tant théoriques qu'empiriques. Bien qu'elle ait émergé dans un contexte de mondialisation, elle éprouve des difficultés à s'inscrire de manière significative dans un contexte globalisé. De plus, la RSE fait face à des défis d'apprentissage, suggérant qu'il subsiste des lacunes dans la compréhension de son fonctionnement optimal.

L'un des aspects soulignés est la complexité des liens entre la performance sociale et la performance financière des entreprises. Des paradoxes émergent de ce débat, comme l'illustre l'exemple de Danone. Le fondateur de Danone a présenté un fonds d'investissement, Danone Communities, doté de 230 millions d'euros, visant à soutenir la création d'entreprises à vocation sociale. La mission de Danone, centrée sur l'apport de la santé par l'alimentation au plus grand nombre, soulève des questions quant à la réalisation de cette mission dans des régions où les populations ont des pouvoirs d'achat très limités.

En outre, la RSE se révèle politiquement suspecte, car elle peut être perçue comme s'appuyant sur des mouvements sociaux variés en fonction des thèmes et des contextes géographiques dans lesquels elle opère. Cette dimension politique ajoute une couche de complexité aux efforts visant à intégrer la RSE dans les pratiques commerciales. Les fondements théoriques de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) ont été explorés par divers auteurs, dont Jean-Pascal Gond et Jacques Igalens dans leur ouvrage «La responsabilité sociale de l'entreprise» (2020).

La RSE, en tant que concept, a évolué depuis les années 1950, marquées par les écrits influents de figures telles que Friedman, Levitt, et Bowen. Les débats autour de la définition de la RSE et de son bien-fondé économique ont persisté, conduisant à une diversité d'approches théoriques. Carroll (1999) a recensé plus d'une vingtaine de définitions différentes de la RSE, toutes soulignant l'idée que celle-ci englobe les obligations des entreprises au-delà des dimensions techniques, financières, légales et économiques, et inclut les actions des entreprises qui affectent les parties prenantes.

Une grille d'analyse simplifiée a été proposée pour saisir la diversité du champ de la RSE en articulant les approches à des représentations de l'interface entre l'entreprise et la société. Cette grille offre une synthèse des travaux sur la RSE et permet de clarifier le positionnement des acteurs impliqués dans la RSE. Ainsi, les pratiques de RSE sont abordées selon des perspectives variées, intégrant les multiples dimensions de la relation entre l'entreprise et la société.

Deux grandes approches ont marqué les développements théoriques de la RSE. La première s'attache à la définition même de la RSE et cherche à préciser la nature et les niveaux de responsabilité sociale des entreprises. Cette approche met en évidence la complexité du concept et la diversité des attentes envers les entreprises en matière de responsabilité sociale. Les niveaux de responsabilité sociale varient, allant au-delà des obligations purement économiques pour inclure des dimensions éthiques, sociales, et environnementales.

Les débats théoriques sur la RSE évoluent par vagues successives, avec l'introduction constante de nouveaux concepts et idées. La RSE demeure une notion en cours de définition, évoluant au gré des changements sociaux, économiques, et environnementaux. Les travaux de Gond et Igalens, ainsi que d'autres contributeurs au domaine de la RSE, participent à la construction d'une compréhension théorique plus approfondie de la manière dont les entreprises peuvent assumer leur responsabilité sociale dans un contexte en constante évolution.

2. Salariés et RSE

Igalens, Assâad El Akremi, Jean-Pascal Gond, et Valérie Swaen (2011) se sont penchés sur la manière dont les employés de différentes entreprises françaises perçoivent et réagissent aux politiques de responsabilité sociétale et de développement durable de leurs organisations. Face au constat d'un possible «divorce à la française» entre les employés et leurs entreprises, les auteurs se sont fixés comme objectif de comprendre la perception actuelle des salariés envers leur entreprise, en mettant l'accent sur la responsabilité sociale. L'étude se concentre sur quatre groupes français, avec une attention particulière portée au statut de l'employé (cadre ou non) et au secteur de l'entreprise (privée ou publique).

Les questions de recherche abordées dans l'article visent à dévoiler comment les salariés perçoivent leur entreprise, ses valeurs, son rôle dans la société, et comment ils envisagent leur propre implication dans les actions de responsabilité sociale. Une dimension temporelle est également explorée, avec la question de savoir si la crise de 2008 a eu un impact sur ces perceptions. De plus, l'article examine les éventuelles différences de perception entre cadres et non-cadres, ainsi qu'entre employés d'entreprises privées et publiques.

Les résultats de l'étude mettent en lumière des divergences significatives. Les salariés d'entreprises ayant un passé public expriment une nostalgie du «service public», avec une perception de la

responsabilité sociale agissant comme un rétroviseur, reflétant les valeurs du passé. En revanche, les employés d'entreprises privées perçoivent la responsabilité sociale comme un phare éclairant la route vers l'avenir, un défi à relever.

La littérature scientifique citée définit la responsabilité sociale de l'entreprise comme dépassant les exigences économiques, techniques ou légales, soulignant ainsi son caractère volontaire et proactif. Les enquêtes mentionnées dans l'article soulignent l'importance de la perception de la responsabilité sociale, tant pour les employés que pour les candidats au recrutement. Les auteurs regrettent cependant un déficit de recherche sur la perception de la responsabilité sociale par les salariés eux-mêmes.

En ce qui concerne les mesures de cette perception, les échelles existantes présentent des limitations, ce qui a conduit les auteurs à opter pour une méthodologie qualitative dans leur étude.

Ceci est la transition toute trouvée vers la suite de ce travail. Il s'agira de mieux comprendre les dynamiques qui lient les plus jeunes générations au travail et d'entrevoir si la RSE peut prendre une place prépondérante dans les différents parcours des employés en organisations.

Pour cela, il est important selon moi de voir quels impacts peuvent avoir les différences générationnelles et la RSE sur les processus RH qui font partie de cette fameuse expérience employé.

Selon le site Microsoft Dynamics 365, l'expérience employé désigne comment un employé interagit et perçoit son travail et son lieu de travail tout au long de son emploi, de son recrutement à son départ de l'entreprise. C'est un concept relativement inédit qui a pris de l'ampleur ces dernières années. Les organisations qui investissent dans l'expérience employé se concentrent sur la création d'un environnement de travail propice à l'engagement ainsi qu'à la motivation des employés.

Divers facteurs ont une incidence sur l'expérience employé, notamment les nouveaux processus de recrutement, la culture d'entreprise, la collaboration des équipes, les opportunités de développement de carrière, l'équilibre vie professionnelle-vie privée, voire l'environnement de travail physique. Une expérience employé positive est non seulement bénéfique pour les employés, mais elle stimule également la croissance organisationnelle en dopant la productivité, en réduisant les taux de roulement et en améliorant la rentabilité et les revenus. La troisième partie de ce travail

mettra donc l'accent sur comment la RSE et les processus Rh influenceront sur cette expérience employé des jeunes générations.

Partie III : Jeunes générations et RSE, implications pour la GRH

A. Générations Y et Z en entreprise

1. Introduction

Les générations Y et Z, souvent désignées sous le terme de « génération du millénaire », dessinent une nouvelle réalité au sein du monde professionnel. Daniel Ollivier et Catherine Tanguy, auteurs de l'ouvrage « Générations Y & Z » (2017), apportent des éclairages significatifs sur des aspects tels que la perception de la hiérarchie, l'engagement professionnel, le sentiment d'appartenance, et la vision de l'organisation et du bien-être au travail. Contrairement aux générations précédentes, les Y et Z ne placent pas la carrière professionnelle au sommet de leur projet de vie. La génération Y avait déjà établi la volonté de ne pas sacrifier sa vie privée à sa vie professionnelle, une logique que les Z semblent également adopter (Ollivier & Tanguy, 2017). Cette évolution marque un changement de paradigme, où l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle prend une place prépondérante dans leurs aspirations.

Bien que le travail conserve une valeur importante pour ces générations, leur approche diffère notablement de celles des générations antérieures. La compréhension de leur vision de l'importance du travail devient essentielle pour anticiper leur engagement professionnel et adapter les pratiques managériales en conséquence. Ces jeunes collaborateurs accordent une grande importance à l'épanouissement personnel et à la réalisation de soi dans le cadre professionnel.

Les attentes des générations Y et Z envers le travail se décomposent en trois catégories clés : attentes matérielles, sociales et relatives au développement personnel. Comprendre ces attentes, en particulier celles d'ordre social, permet de saisir pleinement l'impact sur l'expérience des nouvelles générations au sein des organisations (Ollivier & Tanguy, 2017). Leur vision inclusive de l'entreprise en tant que collectif de travail met en évidence la nécessité de repenser les dynamiques professionnelles pour favoriser l'intégration et la collaboration, évinçant ainsi les modèles hiérarchiques traditionnels. La possession d'un emploi et sa qualité jouent un rôle significatif dans la construction de l'estime de soi des membres de ces générations, définissant leur identité individuelle. Le travail n'est plus seulement une source de revenu, mais également un moyen

d'expression de soi et de réalisation personnelle (Ollivier & Tanguy, 2017). L'analyse des attentes et des craintes des jeunes envers les organisations met en lumière des facteurs générationnels qui exerceront une influence déterminante sur la configuration des entreprises à l'avenir. Le bien-être au travail, perçu comme un élément essentiel de la vie, devient une considération fondamentale pour ces générations. Cela souligne la nécessité pressante d'adapter les environnements de travail pour répondre à ces préoccupations, que ce soit par la flexibilité des horaires, des espaces de travail plus collaboratifs ou des programmes de développement personnel au sein de l'entreprise (Ollivier & Tanguy, 2017). La compréhension des dynamiques propres aux générations Y et Z en entreprise est essentielle pour les organisations qui cherchent à attirer, retenir et maximiser le potentiel de ces jeunes talents. En adaptant les pratiques managériales, en favorisant l'inclusion et en reconnaissant l'importance du bien-être au travail, mais aussi en augmentant les démarches environnementales, les organisations pourraient ainsi créer un environnement propice à l'épanouissement professionnel de ces générations, contribuant ainsi à la pérennité et à la prospérité organisationnelle à long terme. Cependant nous ne savons pas exactement comment ces démarches sont perçues par les travailleurs de nos générations Y et Z sur le terrain.

2. Collaboration intergénérationnelle : réalités, enjeux et perspectives

Dans leur ouvrage « Générations Y & Z » (2017), Daniel Ollivier et Catherine Tanguy apportent un éclairage pertinent sur les spécificités du management des générations émergentes, soulignant l'impératif de comprendre les différences entre les générations Y et Z. Ces jeunes générations, aux perceptions distinctes du temps, de l'organisation et de l'autorité, exigent une compréhension approfondie pour créer une synergie harmonieuse avec les générations antérieures, telles que les baby-boomers et la génération X.

La gestion efficace des jeunes générations nécessite une compréhension profonde de leurs attentes, valeurs et modes de fonctionnement. Transformer cette diversité en complémentarité, contribuant ainsi à la performance collective, requiert une collaboration effective où chaque génération peut s'exprimer sans compromettre l'harmonie de l'équipe. Au cœur de cette collaboration intergénérationnelle réside la nécessité d'établir une connaissance mutuelle, éloignée des malentendus susceptibles de surgir. Contrairement au management personnalisé, dont les limites se révèlent dans ce contexte, une coexistence harmonieuse nécessite que chaque membre de l'équipe puisse s'exprimer librement. Cette prise de conscience, comme l'affirment les auteurs, est

fondamentale pour instaurer un environnement de travail inclusif. L'enjeu majeur réside dans la capacité des managers à intégrer ces divergences pour favoriser un environnement où chaque génération se sent valorisée. En surmontant les obstacles intergénérationnels, les équipes peuvent tirer parti de la richesse que cette diversité apporte à la performance collective. La compréhension des attentes et modes de fonctionnement de chaque génération permet de développer une culture collaborative transcendant les barrières générationnelles, créant ainsi un milieu professionnel épanouissant et productif.

Les changements culturels générationnels, soulignés par les auteurs, mettent en évidence l'importance de saisir les opportunités résultant de cette évolution en établissant une connexion entre les attentes des jeunes générations et les besoins de transformation des entreprises. La synchronicité entre les aspirations des jeunes et les impératifs de transformation des entreprises offre une chance remarquable pour l'organisation d'évoluer sur les plans sociétaux et culturels. Cependant, la question centrale qui émerge est la capacité des entreprises à remettre en cause leur ADN pour exploiter pleinement ces transformations. L'intégration efficace des jeunes générations nécessite une prise en compte minutieuse des enjeux stratégiques, impliquant une adaptation profonde du système de management et une politique ambitieuse des ressources humaines. Les enseignements des auteurs vont au-delà, soulignant que le leadership n'est plus simplement une aptitude, mais une mission incontournable. Les managers de proximité, dans cette dynamique, jouent un rôle essentiel dans l'intégration des jeunes et la co-performance quotidienne. Le leadership doit être réinventé, exigeant bienveillance, rigueur et inspiration pour établir la légitimité. Les managers doivent se transformer en profondeur, abandonnant des postures obsolètes pour développer de nouvelles compétences spécifiques. Les auteurs soulignent également l'importance de la période d'essai et du continuum entre le processus de recrutement et d'intégration, nommé « onboarding », pour favoriser la cohérence nécessaire dans cette démarche évolutive.

B. Génération Y et Z et RSE

La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) s'est imposée comme un enjeu majeur dans le paysage économique contemporain. Ce concept, qui vise à intégrer les préoccupations sociales et environnementales dans les stratégies des entreprises, est d'autant plus important à l'ère des

générations Y et Z. Ces cohortes démographiques, nées respectivement entre les années 1980-1995 et 1995-2010, ont façonné un paysage sociétal marqué par des valeurs et des attentes spécifiques. Afin de comprendre pleinement les implications de la RSE dans ce contexte, il convient d'explorer les avis et théories d'auteurs éminents (Dalmas, 2022).

La génération Z, souvent qualifiée de «natifs du numérique», se distingue par sa forte sensibilité aux enjeux sociaux et environnementaux. Selon les travaux de Jean Twenge, psychologue du développement, cette génération manifeste un désir accru d'impact social positif, influençant ainsi ses choix de consommation. Les entreprises doivent donc repenser leurs pratiques pour répondre à cette demande croissante de produits et services respectueux de l'environnement.

La génération Y, également connue sous le nom de «Millennials», a joué un rôle central dans la mise en lumière des questions de durabilité. Les travaux d'auteurs tels que Richard Florida soulignent l'importance de l'inclusion sociale et de la diversité, des valeurs profondément enracinées chez les Millennials. Ainsi, la RSE ne peut être une simple stratégie de marketing, mais doit être intégrée dans la culture organisationnelle pour attirer et retenir cette génération d'employés engagés.

Les théories de la RSE, développées par des penseurs tels que Archie Carroll et Michael Porter, fournissent un cadre conceptuel essentiel pour comprendre les dimensions sociales, environnementales et économiques de cette responsabilité. Les entreprises doivent opérer dans un équilibre subtil entre la génération de bénéfices financiers et la contribution positive à la société. Cette dualité est essentielle pour assurer une RSE véritablement efficace et pérenne.

Les avancées technologiques ont transformé la manière dont les entreprises abordent la RSE. L'utilisation de l'intelligence artificielle et des mégadonnées, comme préconisé par des experts comme Klaus Schwab, permet d'optimiser les processus internes tout en minimisant l'impact environnemental. Ces outils technologiques peuvent également renforcer la transparence, un aspect clé de la RSE, en fournissant des informations détaillées aux parties prenantes.

Malgré les progrès réalisés, des défis subsistent. Les travaux de Naomi Klein mettent en lumière les dangers du greenwashing, où certaines entreprises adoptent des pratiques superficielles de RSE pour améliorer leur image sans réel engagement. Pour garantir l'efficacité de la RSE, il est impératif d'établir des normes et des réglementations plus strictes, comme le suggère John Elkington, afin de guider les entreprises vers des pratiques authentiques et durables. Au-delà des normes, peuvent

aussi être mis en avant un engagement participatif autour des questions de RSE, voir une volonté d'en faire un élément impactant de la culture organisationnelle de l'organisation.

C. RSE et GRH

1. Introduction

Dans son ouvrage «GRH, RSE et emplois», Amaury Grimand (2019) explore les enjeux contemporains liés à la gestion des ressources humaines (GRH), à la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et aux évolutions du monde du travail. Il aborde des thèmes tels que l'ubérisation, la croissance du nombre de travailleurs indépendants et la diversité des formes d'externalisation, qui remettent en question les fondements et les limites du travail. L'ubérisation et les changements dans les formes d'emploi soulèvent des interrogations profondes sur l'action collective et sur la manière dont les individus se définissent dans le contexte actuel. Il souligne l'affaiblissement des mécanismes traditionnels de socialisation et de construction identitaire, remplacés par des logiques d'appartenance multiples. Ces transformations s'inscrivent dans un contexte où de nouvelles utopies managériales émergent, mettant en avant des notions telles que l'autonomie individuelle, la responsabilité personnelle et des modèles d'entreprise libérée.

Cependant, Amaury Grimand (2019) ne manque pas de souligner les controverses et les déceptions qui accompagnent souvent ces nouvelles approches managériales. Il mentionne, par exemple, les promesses non tenues de l'économie collaborative et des plateformes numériques de travail en pair à pair. Malgré l'objectif initial de démocratiser l'activité productive et de dépasser les rigidités du salariat, certaines plateformes maintiennent des asymétries de pouvoir, renforcent la prescription et la standardisation des activités grâce à un management algorithmique, et contribuent à la précarisation des situations de travail.

Il explore les dynamiques en jeu dans le monde du travail contemporain, mettant en lumière les défis posés par les évolutions de la GRH, de la RSE et des formes d'emploi. Elle offre une perspective critique sur les nouvelles tendances managériales et leurs implications pour l'inclusion et la qualité de l'emploi.

L'émergence d'un projet de recherche régionale, tel que présenté dans l'ouvrage «GRH, RSE et emplois», souligne l'importance croissante accordée aux enjeux du développement régional dans le contexte des activités de recherche scientifique. Les décideurs publics et les chercheurs reconnaissent de plus en plus l'impact potentiel des connaissances académiques sur le développement local. La diffusion et le transfert de ces connaissances sont facilités par la création de synergies au sein d'écosystèmes régionaux, favorisés notamment par des programmes de recherche. Ces programmes sont conçus comme des projets sociétaux à l'échelle territoriale, impliquant tous les acteurs régionaux dans leur mise en œuvre et la réalisation des objectifs fixés.

Les liens intrinsèques entre la Responsabilité Sociale des Entreprises et la Gestion des Ressources Humaines sont cruciaux pour le développement durable des entreprises. Les travaux de Borter et al. (2011) démontrent que la GRH socialement responsable va au-delà de la simple administration des ressources humaines, en mettant en avant divers aspects essentiels.

L'équilibre entre vie privée et professionnelle émerge comme une composante fondamentale de la GRH socialement responsable. Beaucoup d'auteurs soulignent l'importance de prendre en compte la santé bio-psycho-sociale des employés, reconnaissant ainsi la complexité des facteurs qui influencent le bien-être au travail. Cette approche reflète une compréhension approfondie des besoins individuels, contribuant à créer un environnement de travail plus équilibré.

L'équité de traitement est un autre principe central de la GRH socialement responsable. Cela implique non seulement d'assurer une égalité des chances, mais également de reconnaître et de valoriser la diversité au sein de l'entreprise. La non-discrimination devient ainsi une pratique essentielle pour promouvoir un environnement de travail inclusif et respectueux.

L'employabilité, considérée comme un aspect clé par Borter et al. (2011), souligne la nécessité de développer les compétences des employés tout au long de leur carrière. La formation continue émerge comme une pratique incontournable, favorisant l'adaptabilité des travailleurs aux évolutions du marché du travail et renforçant leur employabilité à long terme.

La personnalisation des conditions de travail témoigne d'une approche individualisée de la GRH. Reconnaître les besoins spécifiques des employés et adapter les conditions de travail en conséquence favorise un engagement plus fort et une satisfaction professionnelle accrue.

L'insertion des personnes handicapées est une autre dimension de la GRH socialement responsable, démontrant un engagement envers la diversité et l'inclusion. Cette pratique va au-delà

de la simple conformité aux normes légales, soulignant l'importance de créer un environnement de travail accessible et équitable pour tous. La rémunération éthique et équitable est également mise en avant comme un aspect essentiel de la GRH socialement responsable. Assurer une juste rétribution pour le travail fourni contribue non seulement à la motivation des employés, mais reflète également un engagement envers la justice sociale.

La prévention des accidents et la gestion des conditions de travail sécurisées sont des piliers de la GRH socialement responsable. Assurer la sécurité et le bien-être des employés démontre un engagement concret envers leur santé physique et mentale.

L'équilibre entre vie privée et vie professionnelle est également souligné comme un élément fondamental. Reconnaître et soutenir les besoins individuels en matière de conciliation entre vie professionnelle et vie privée contribue à une meilleure qualité de vie pour les employés.

L'expérience montre que des pratiques écologiquement responsables peuvent accroître la compétitivité des entreprises (Cappelletti et Dufour, 2017). Les entreprises qui intègrent des pratiques écoresponsables dans leur GRH démontrent un engagement envers la durabilité, ce qui peut être perçu positivement par les employés et renforcer leur attachement à l'entreprise.

Ce courant de pensée débouchera donc sur le développement d'une idée de « sustainable HRM » ou de « Green HRM » qui semble aujourd'hui avoir une place en sciences de gestion (Karman, 2020).

En effet, il semblerait que la création de valeurs durables communes, notamment en matières environnementales, et des pratiques HR « vertes » créent de la valeur pour l'employé, l'organisation et la société.

Cependant, l'hypothèse selon laquelle la GHRM est susceptible de promouvoir et d'améliorer la performance environnementale des entreprises n'a pas été établie empiriquement. Toutefois, le rôle des dirigeants dans ce processus n'a pas été suffisamment précisé, non seulement dans la littérature sur la GHRM, mais aussi dans la littérature stratégique sur la GRH en général (Jackson et al., 2014 ; Leroy et al., 2018)

Dans la recherche d'une meilleure performance environnementale, l'adoption de pratiques de GHRM à elle seule n'est pas nécessairement suffisante pour obtenir un avantage concurrentiel. Selon la perspective de la théorie fondée sur les ressources (RBT), une performance supérieure

exige des organisations qu'elles possèdent et déploient efficacement des ensembles uniques de ressources stratégiques (Barney, 1991 ; Barney et al., 2011). La mobilisation des membres de l'organisation en vue d'une intégration intra-organisationnelle et interfonctionnelle pour améliorer la performance environnementale est généralement reconnue comme la responsabilité des dirigeants de haut niveau, tels que le CEO et le TMT (top management team), souvent avec une participation modeste des professionnels des ressources humaines (Cohen et al., 2010). Le PDG, qui se fait souvent le champion des efforts de changement (Berry et Rondinelli, 1998), présente des indices contextuels qui revêtent une importance particulière pour les parties prenantes de l'entreprise, y compris celles qui sont sensibles aux aspects moraux des activités de l'entreprise (Brown et al., 2005 ; Den Hartog, 2015).

Les défis identifiés par Fraisse et Guerfel-Henda (2005) mettent en lumière l'importance de la motivation des employés, du management basé sur la confiance et du partage des responsabilités entre employeurs et salariés. Ces défis soulignent la nécessité de promouvoir une culture organisationnelle où la confiance mutuelle et la responsabilité partagée sont des éléments clés.

Les liens entre la RSE et la GRH sont profondément ancrés dans la reconnaissance des individus en tant que parties prenantes essentielles de l'entreprise. En adoptant des pratiques de GRH socialement responsables, les entreprises peuvent non seulement renforcer leur impact positif sur la société mais également favoriser la motivation, l'engagement et la durabilité à long terme de leurs équipes.

2. RSE et attractivité de l'entreprise

Selon le site Semantik-RH (2023), l'attractivité RH d'une entreprise résulte de facteurs internes et externes qui jouent sur sa capacité à attirer des candidats. L'employeur peut activer certains leviers en interne pour recruter plus facilement. Par exemple, en augmentant les salaires à l'embauche, en améliorant les conditions d'emploi, ou en dynamisant la gestion des carrières. Les responsables RH ont moins de marges de manœuvre sur certains facteurs externes, tels que l'aménagement du territoire, mais peuvent néanmoins œuvrer à pallier certaines difficultés sur son marché de l'emploi. Par exemple, si l'attractivité de l'entreprise pâtit d'une mauvaise accessibilité du site, l'employeur peut accompagner les candidats à la mobilité douce ou au passage du permis de conduire.

Le déficit d'attractivité auprès des candidats peut, en outre, être lié à une mauvaise image des métiers, qui pénalise le recrutement. Dans ce cas, l'entreprise peut avoir recours actions de marketing RH pour « dorer » sa vitrine et ainsi promouvoir son image auprès de futurs potentiels talents au moyen, notamment, de la marque employeur qui découle de processus internes dont nous reparlerons plus tard. L'attractivité d'une entreprise peut donc être perçue une donnée d'entrée : on peut la constater, la mesurer.

Les facteurs externes de l'attractivité d'une entreprise sont ceux sur lesquels cette dernière a peu de marge de manœuvre. Il peut s'agir :

- De l'image des métiers ;
- Du cadre de vie des territoires ;
- De l'offre de transport du territoire ;
- Du marché de l'emploi local ;
- Des avantages des conventions collectives de branches ;
- De l'offre de formation du territoire.

De l'autre côté, les critères d'attractivité RH internes sont par exemple :

- La politique de formation interne ;
- L'image de l'entreprise ;
- La culture d'entreprise
- Les salaires proposés ;
- La qualité de vie et les conditions de travail ;
- La qualité du management ;
- Le projet de l'entreprise et sa raison d'être ;
- Les engagements RSE, qui retiendront particulièrement notre attention.

3. Pratiques de marque employeur

La création et la valorisation de la marque employeur constituent un enjeu majeur pour les organisations contemporaines. Gaddam (2008) et Ambler et Barrow (1996) soulignent l'importance de la cohérence entre la marque employeur et les valeurs réelles de l'entreprise. Sans cette harmonie, les objectifs de rétention risquent de rester inatteignables. La construction d'une marque employeur distinctive repose sur les forces internes de l'entreprise, enracinées dans sa culture (Gaddam, 2008 ; Mandhanya et Shah, 2010), définie comme l'ensemble des attitudes, croyances, valeurs et normes partagées au sein de l'organisation.

Pour que la marque employeur devienne un outil d'attraction et de fidélisation, la culture de l'entreprise doit donner du sens à son essence. App, Merk et Büttgen (2012) ainsi que Goldberget Allen (2008) suggèrent que les pratiques en matière de ressources humaines sont des signaux cruciaux perçus par les individus quant au rôle de l'organisation en tant qu'employeur. Le processus de recrutement, soulignent Kapoor (2010) et Taylor et Bergmann (1987), est particulièrement déterminant, influençant la perception des attributs du travail et de l'organisation. Les pratiques liées à la formation, à la gestion des carrières, à l'appréciation des performances, au style de management et à la rémunération contribuent à la création de la proposition de valeur véhiculée par la marque employeur (App et al., 2012 ; Mandhanya et Shah, 2010 ; Wayne & Casper, 2012).

Dans la deuxième étape du processus de gestion de la marque employeur, centrée sur la communication, Collins et Stevens (2002) indiquent que les activités marketing traditionnelles, la communication institutionnelle et le bouche-à-oreille positif influent sur les perceptions des candidats. Kapoor (2010) suggère que les actions dirigées vers les étudiants ainsi que les employés en tant qu'ambassadeurs influent sur la crédibilité des messages de l'entreprise (Berthon et al., 2005). Girard, Fallery et Rodhain (2011) révèlent que les réseaux sociaux tels que Facebook et Twitter, ainsi que des outils de publication tels que les blogs et YouTube, sont des supports utilisés pour la communication autour de la marque employeur.

Selon les résultats de l'étude d'Audrey Charbonnier-Voirin, Alexandra Vignolles (2016), la marque employeur, considérée comme le produit fini selon le témoignage d'un acteur du secteur des assurances, occupe une place prépondérante dans le monde professionnel moderne. L'importance accordée aux outils marketing et de communication dans la promotion de la marque employeur est soulignée par plusieurs auteurs qui évoquent le parallèle avec la commercialisation d'un produit. Dans cette optique, la gestion des ressources humaines s'entremêle avec les stratégies

de marketing et de communication, nécessitant une réflexion approfondie sur les processus de recrutement, de mobilité interne et d'évaluation.

Au-delà des initiatives directes de l'entreprise, les répondants soulignent l'impact puissant du bouche-à-oreille positif comme levier de valorisation de la marque employeur. Certains vont jusqu'à considérer leurs employés comme de véritables ambassadeurs, donnant naissance au concept de «marque employé». Cependant, la question de la formalisation de la prise de parole des salariés se pose. Faut-il les laisser s'exprimer librement sur les canaux de leur choix, ou devrait-on leur fournir un guide pour éviter des communications erronées ?

Les outils de communication traditionnels, tels que les médias sociaux et les plateformes de partage numérique, occupent une place centrale dans la stratégie de communication de la marque employeur. La diversité des supports, tels que les sites carrière, applications mobiles, blogs, réseaux sociaux, et même la presse et la télévision, vise à cibler différents publics et à maintenir une présence continue. Le choix des outils dépend de l'objectif spécifique, que ce soit l'attractivité, la visibilité ou le sourcing, et du public cible, large ou spécifique. La cooptation émerge comme un outil consensuel et largement utilisé pour le sourcing, lié étroitement à la marque employée. Des témoignages soulignent son efficacité, représentant parfois jusqu'à 30% des recrutements. Certains répondants encouragent même la cooptation en la formalisant à travers des plateformes dédiées, permettant à tous les employés de recommander des candidats externes.

En interne, certaines entreprises digitalisent leurs pratiques pour promouvoir la marque employeur auprès de leurs collaborateurs. La création de sites internes et l'utilisation de plateformes e-RH visent à rapprocher les RH des employés, répondre à leurs interrogations et présenter l'actualité RH de manière accessible. La mise en place de réseaux sociaux internes et de systèmes d'information en ressources humaines (SIRH) témoigne de l'engagement des entreprises à valoriser leur offre RH en interne et à adapter leurs pratiques de travail pour répondre aux attentes des collaborateurs.

Cependant, la nécessité d'équilibrer la liberté d'expression des employés avec la préservation de l'image de l'entreprise reste un défi central dans cette quête de valorisation de la marque employeur.

Dans un marché de l'emploi de plus en plus compétitif et diversifié, la RSE pourrait alors jouer un rôle prépondérant pour attirer les candidats. Ces derniers, particulièrement les nouvelles générations, veulent travailler pour des entreprises qui partagent leurs valeurs environnementales

et sociales fortes. Une stratégie RSE bien menée et communiquée efficacement via une marque employeur bien préparée peut donc devenir un élément distinctif pour l'organisation.

Il est toutefois important de noter qu'une mauvaise interprétation d'une volonté de communiquer via la marque employeur sur des questions environnementales peut être perçue comme une pratique de « greenwashing » qui pourrait alors être contreproductive.

Il s'agit là d'un vaste sujet qui, selon moi demanderait à lui seul la rédaction d'un autre travail bien qu'il soit peut-être intéressant de constater si le terme « greenwashing » reviendra dans notre partie pratique.

4. RSE et Recrutement

L'intégration de la Responsabilité Sociale des Entreprises dans le processus de recrutement est devenue un élément clé pour de nombreuses organisations, comme le soulignent Vincent Maymo et Geoffroy Murat dans leur ouvrage «La boîte à outils du Développement durable et de la RSE» (2020). Un projet RSE peut jouer un rôle central dans la culture d'une organisation. Il offre un moyen efficace d'évaluer la capacité d'une personne à s'intégrer dans une entreprise qui accorde de l'importance aux enjeux sociaux et environnementaux. Les actions phares en RSE, expérimentées par une entreprise, deviennent des repères pour identifier les profils les plus en harmonie avec la culture de l'entreprise.

Recruter par la RSE revêt une grande importance, car le recrutement est l'un des actes les plus délicats pour une organisation. La culture organisationnelle représente un état d'esprit, et la réaction des candidats face à des projets RSE atypiques, profondément liés à l'identité de l'entreprise, permet d'évaluer leur ouverture d'esprit et leur potentiel d'intégration réussie.

Cependant, il est essentiel de souligner que le recours à l'action marquante en RSE ne peut être considéré comme l'unique outil de recrutement. Il s'intègre en complément des approches RH traditionnelles, offrant une perspective supplémentaire pour évaluer la compatibilité entre les valeurs de l'entreprise et les aspirations des candidats. L'outil de l'action marquante se base sur des initiatives RSE significatives, reconnues au sein de l'entreprise. Il permet de construire des fondamentaux solides pour le processus de recrutement. En outre, l'intégration de l'expérience RSE dans les phases finales du recrutement permet d'identifier les candidats les plus en phase avec la

culture organisationnelle. Recruter par la RSE représente une approche stratégique pour les entreprises cherchant à renforcer leur culture d'entreprise axée sur la responsabilité sociale et le développement durable. Cela témoigne de l'évolution des pratiques de recrutement pour refléter les valeurs éthiques et sociales au cœur des préoccupations contemporaines.

Enfin, l'intégration de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) dans le processus de recrutement représente un pivot essentiel pour les organisations contemporaines. Comme le mettent en lumière Vincent Maymo et Geoffroy Murat, le recrutement axé sur la RSE offre une perspective pour évaluer la compatibilité entre les valeurs de l'entreprise et les aspirations des candidats. En utilisant des actions RSE significatives comme repères, les entreprises peuvent identifier les profils les plus en harmonie avec leur culture organisationnelle. Cependant, il est intéressant de souligner que cette approche s'intègre en complément des méthodes de recrutement traditionnelles. En adoptant des projets RSE concrets, tel que la démarche 3 fois 1% préconisée par Maymo et Murat, les entreprises renforcent leur culture d'entreprise durable tout en attirant des talents partageant leurs valeurs éthiques. Cette stratégie, bien que nécessitant une sélection minutieuse et une application réfléchie, s'avère être un investissement rentable à long terme, contribuant à l'évolution des pratiques de recrutement en accord avec les préoccupations contemporaines liées à l'éthique et à la responsabilité sociale.

5. RSE et Onboarding

La pratique d'onboarding peut être définie comme toutes les pratiques formelles ou informelles, les programmes ou les politiques adoptés par une organisation ou ses agents pour faciliter l'adaptation des nouveaux arrivants (Klein & Polin, 2012, p. 268). L'onboarding informel correspond aux processus par lequel un employé apprend sur sa nouvelle organisation ou son nouveau travail sans un plan explicite organisationnel. En addition, l'onboarding formel, correspondra quant à lui à apprendre les politiques écrites et procédures coordonnées qui assistent un employé dans son nouveau travail en termes de tâches et de socialisation (Bauer & Erdogan, 2011). Après plusieurs recherches, il n'y a pas ou peu de littérature scientifique à proprement parler qui a exploré les liens entre RSE et onboarding. Toutefois, en cherchant sur internet il est plus aisé de trouver des petits articles ou sites internet de rédaction.

Il sera intéressant de voir si la RSE a pris une certaine place ou non dans l'expérience employé des jeunes qui seront interrogés. Quoiqu'il en soit, l'onboarding est devenu un outil RH aujourd'hui incontournable, catalyseur de la socialisation organisationnelle qui induit des résultats tels qu'une plus grande satisfaction au travail, fait office de leviers pour augmenter l'engagement, diminuer le turnover et enfin augmenter les performances (Bauer & Erdogan, 2011). Mais alors, le lien entre RSE et onboarding résulterait bien, comme pour le reste, d'un engagement volontaire en amont de l'organisation qui, soucieuse d'améliorer ses performances sociales et environnementales, imbiberait sa culture organisationnelle et par conséquent sa stratégie RH de processus en lien avec sa RSE. Selon moi, il faudrait que, si la culture organisationnelle est fortement tournée vers ce genre de pratiques, cela se reflète dans ses processus RH et l'onboarding en fait partie intégrante.

6. RSE et Développement des compétences

La compétence est une caractéristique individuelle ou collective attachée à la possibilité de mobiliser et de mettre en œuvre de manière efficace dans un contexte donné un ensemble de connaissances, de capacités et d'attitudes comportementales (Aubret & Gilbert, 2013). Dès lors, une approche de la gestion des compétences pour le domaine de la gestion des ressources humaines devient primordiale. Rivard et Lauzier (2013) ont identifié plusieurs bénéfices d'une approche de gestion des compétences reprise dans le tableau suivant :

Bénéfices d'une approche de gestion des compétences pour la GRH	
Améliorer l'efficacité de l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> - Bonne connaissance des compétences disponibles dans l'entreprise - Gains en matière de flexibilité et d'organisation du travail - Rédaction plus prompte aux changements de l'environnement - Intégration des stratégies de formation au développement organisationnel
Contribuer à assurer l'adéquation entre emplois et individus	<ul style="list-style-type: none"> - Partage d'une compréhension commune des compétences et de leur pratique - Affectation des bonnes personnes aux postes actuels et nouveaux - Gestion optimale des compétences stratégiques
Maintenir le capital compétence de l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluation rapide et globale du capital humain - Identification des écarts entre les compétences requises et existantes
Responsabiliser les employés	<ul style="list-style-type: none"> - Information quant aux compétences maîtrisées par chaque employé (bilan de compétence) - Information quant aux compétences valorisées et requises pour chacun des postes de travail - Possibilité de prise en charge par l'employé de son développement professionnel

Rivard & Lauzier (2013)

La formation de son côté se définit comme un effort planifié par une entreprise pour faciliter l'apprentissage des compétences, des connaissances, des comportements dont le but est de maîtriser compétences, connaissances et comportements et les appliquer dans les activités quotidiennes (Noé, 2020). Plusieurs principes différents permettent l'apprentissage en formation, Par exemple le béhaviorisme et son conditionnement, l'approche cognitiviste de Piaget, ou encore l'approche expérientielle de Kolb, etc.

L'efficacité d'une formation résidera principalement dans le processus de transfert des connaissances qui est fonction de l'acquisition des concepts et principes abstraits permettant de comprendre et résoudre un problème.

Comme pour le processus d'onboarding, il n'y a pas ou peu de littérature scientifique qui li explicitement RSE et développement des compétences ou formation. Dès lors, la formation en lien avec la RSE peut prendre différentes formes telle que la formation interne pour sensibiliser et expliquer les collaborateurs aux démarches mis en place par l'organisation. Elle peut aussi prendre la forme de services donnés par des sociétés de consulting, par exemple, qui se sont spécialisées dans les conseils liés aux pratiques RSE et au bien-être. Le tout reste toujours de savoir quels sont les besoins de l'organisation et si une demande existe au sein des employés. Le développement des compétences au sein d'une organisation permettra de fidéliser les meilleurs talents et stimuler l'engagement et la motivation par la suite.

7. Actions socialement responsables et motivation des travailleurs

Depuis plusieurs décennies, les préoccupations sociales des entreprises suscitent un intérêt croissant parmi les chercheurs (Aguinis et Glavas, 2012). La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) est devenue un thème majeur, tant dans les milieux académiques que dans les préoccupations des dirigeants (Pasquero, 2005).

La littérature existante souligne l'importance des stratégies RSE et met en évidence une corrélation positive entre les pratiques RSE et la performance financière (Lapalle, 2012). Cependant, une dimension importante de cette relation réside dans l'impact sur les attitudes et comportements des parties prenantes, en particulier les salariés (Swaen et Chumpitaz, 2008). En tant que parties

prenantes internes, les salariés jouent un rôle central dans le succès organisationnel (Igalens et Tahri, 2012).

L'engagement RSE des entreprises ne peut être pleinement efficace que s'il est réciproque du côté des salariés (Glavas, 2016). Ainsi, il devient impératif de comprendre quelles pratiques RSE motivent les salariés. Les bonnes pratiques économiques englobent des principes tels que la saine concurrence et la lutte contre la corruption, tandis que les bonnes pratiques environnementales se concentrent sur la préservation de l'environnement naturel. Les bonnes pratiques sociales concernent l'impact de l'entreprise sur ses parties prenantes, y compris les salariés.

La perception des salariés de la RSE, selon divers auteurs (Rupp et al., 2006 ; Lee et al., 2013), est un élément clé influençant leur motivation et leur engagement. Cette perception se forme à travers l'évaluation personnelle des actions de l'entreprise en matière de RSE et peut avoir des répercussions sur l'identification, l'engagement et la motivation des salariés (Brammer et al., 2007 ; Collier et Esteban, 2007 ; Peterson, 2004).

La théorie de l'échange social, basée sur le principe de réciprocité, s'avère pertinente pour comprendre comment les pratiques RSE perçues par les salariés influent sur leur engagement (Blau, 1964). Les salariés réagissent positivement lorsque l'entreprise démontre son intérêt pour leur bien-être, créant ainsi une dynamique d'échange mutuel. Les pratiques RSE perçues comme favorables stimulent l'engagement organisationnel et la motivation des salariés (Saks, 2006).

La recherche explore également la norme de réciprocité généralisée, suggérant que les salariés peuvent se sentir concernés par les actions de RSE de l'entreprise envers des tiers tels que l'environnement et les communautés, renforçant ainsi leur engagement par un sentiment d'obligation morale (Tahri, 2014).

La compréhension approfondie de la manière dont les actions socialement responsables influencent la motivation des travailleurs constitue un aspect principal de la gestion des ressources humaines (GRH) dans le contexte de la responsabilité sociale des entreprises (RSE). Les travaux de Gond et al. (2010) mettent en lumière le rôle essentiel des employés en tant qu'agents du changement social, soulignant ainsi l'impact significatif que peut avoir la perception de la RSE sur leur comportement au sein de l'entreprise.

Igalens et Tahri (2012) ajoutent une dimension en soulignant que la perception des employés de l'engagement de leur entreprise envers la RSE est fondamentale pour comprendre son impact sur la

GRH. Cette prise de conscience souligne la nécessité d'analyser comment les employés perçoivent les actions socialement responsables de leur organisation. Cette perception est étroitement liée à la manière dont ces actions sont alignées sur les valeurs fondamentales de l'entreprise.

Les travaux de Gond et al. (2010) identifient plusieurs actions socialement responsables qui jouent un rôle central dans l'influence de la perception des employés. En premier lieu, la cohérence entre les actions de l'entreprise et ses valeurs fondamentales est soulignée. Lorsque les employés perçoivent une congruence entre les actions de l'entreprise et leurs propres valeurs, cela renforce positivement leur perception de la RSE.

L'importance de l'information des salariés sur les actions socialement responsables est également soulignée. Une communication transparente et régulière sur les initiatives de RSE permet aux employés de comprendre l'engagement concret de l'entreprise envers la responsabilité sociale. Cette transparence contribue à forger une image positive de l'organisation dans l'esprit des travailleurs.

Par ailleurs, l'amélioration des conditions de travail est identifiée comme un facteur clé. Les employés sont sensibles aux efforts déployés par l'entreprise pour créer un environnement de travail sûr, sain et éthique. Les actions concrètes visant à garantir la santé et la sécurité des employés renforcent la perception positive de la RSE.

L'implication des salariés dans les programmes de RSE est un autre élément crucial. Lorsque les employés sont activement impliqués dans la conception et la mise en œuvre des initiatives de RSE, cela renforce leur sentiment d'appartenance et d'engagement envers l'entreprise. Cette participation active contribue également à créer une culture organisationnelle où la responsabilité sociale est valorisée. La revue de la littérature met en évidence l'interconnexion entre la RSE, la GRH, la perception des employés et leur motivation. Comprendre ces mécanismes complexes est essentiel pour orienter les pratiques socialement responsables de manière à susciter des réponses positives chez les travailleurs. La congruence avec les valeurs, la transparence, l'amélioration des conditions de travail et l'implication des employés émergent comme des leviers stratégiques pour renforcer la motivation des travailleurs. En favorisant ces aspects, les entreprises peuvent non seulement améliorer leur bien-être organisationnel mais aussi renforcer leur performance durable à long terme.

8. Engagement et motivation au travail chez les générations Y et Z

Lorsqu'on aborde l'engagement au travail chez les générations Y et Z, l'analyse va bien au-delà de la simple exécution de tâches professionnelles, comme le mettent en lumière Daniel Ollivier et Catherine Tanguy dans leur ouvrage « Générations Y & Z » (2017). Ces deux générations, façonnées par des expériences et des contextes socio-économiques distincts, développent une approche singulière du monde professionnel, plaçant l'engagement au cœur de leur expérience. L'engagement, tel que défini dans leur ouvrage, se déploie sur trois dimensions interconnectées : physique, émotionnelle et cognitive.

Il va au-delà d'une simple adhésion aux responsabilités professionnelles, créant une expérience holistique qui redéfinit la relation des individus avec leur travail. L'aspect cognitif de l'engagement représente la concentration mentale et la réflexion profonde investies dans les missions professionnelles. Il va au-delà de la simple exécution de tâches, impliquant une implication mentale significative. Les membres des générations Y et Z ne se contentent pas d'effectuer leur travail ; ils s'investissent intellectuellement, cherchant à comprendre le sens et l'impact de leurs actions au sein de l'entreprise. L'engagement émotionnel, quant à lui, traduit des sentiments positifs envers le travail. L'excitation, la joie et l'enthousiasme sont des éléments clés de cette dimension. Pour ces générations, le travail ne se résume pas à une simple obligation, mais devient une source de satisfaction personnelle. L'investissement émotionnel crée un lien fort entre les individus et leur travail, renforçant ainsi leur engagement global.

Sur le plan physique, l'engagement se manifeste par une utilisation énergique au travail. Les membres des générations Y et Z déploient des efforts constants, indépendamment de la charge de travail. Le travail devient une expression physique de leur engagement, soulignant l'idée que le simple accomplissement des tâches n'est pas suffisant – c'est l'énergie et l'effort déployés qui définissent leur véritable engagement. Pour évaluer ces dimensions de l'engagement au travail, des outils tels que l'échelle d'engagement au travail d'Utrecht (UWES) sont employés.

Cette échelle, qui évalue la vigueur, la dédication et l'absorption, offre une perspective complète. La vigueur mesure l'énergie et la persévérance, la dédication analyse la signification et la fierté liées au travail, et l'absorption traduit l'immersion totale dans les tâches professionnelles.

Une autre approche, l'échelle ISA Engagement, se concentre sur les dimensions intellectuelles, sociales et affectives de l'engagement. Les réponses à son questionnaire, mesurées sur une échelle de Likert, fournissent des informations précieuses sur la concentration, l'attention, le partage de valeurs, les sentiments positifs et l'enthousiasme liés au travail. La Grande Démission, phénomène récent, révèle un changement fondamental dans les aspirations des employés, comme l'ont étudié les chercheurs au sein d'une start-up technologique de Berlin entre janvier 2020 et décembre 2021. Les motivations des employés pour quitter leur emploi étaient principalement liées à des facteurs éthiques, culturels, relationnels et personnels. Ce phénomène transcende les secteurs, les rôles et les niveaux de rémunération, signalant un désir croissant de travail significatif, d'approche personnelle et de valeurs éthiques et culturelles fortes au sein des organisations.

Au-delà de son apport scientifique, cette recherche a des implications pratiques significatives. Elle souligne la nécessité, dans le contexte postpandémique, de créer des emplois significatifs et d'adopter une approche plus personnalisée au sein des organisations. Ces conclusions offrent un aperçu précieux des motivations des employés au travail, fournissant des informations utiles pour les praticiens des ressources humaines et les décideurs, qui cherchent à créer des environnements de travail stimulants et alignés sur les valeurs des générations Y et Z.

La dynamique du monde professionnel évolue rapidement, façonnée par les caractéristiques uniques des différentes générations qui y participent. Parmi celles-ci, les générations Y et Z ont suscité un intérêt particulier en raison de leur influence croissante sur le milieu de travail. Cette thèse se propose d'explorer en profondeur l'impact de ces générations sur la motivation au travail, en se basant sur une analyse approfondie des idées émises par divers auteurs.

Pour comprendre l'interaction entre les générations Y et Z et la motivation au travail, il est essentiel de saisir les traits distinctifs de ces cohortes. La génération Z, née entre le milieu des années 1990 et le début des années 2010, est souvent perçue comme technologiquement compétente, axée sur l'inclusion et désireuse de contribuer à des causes significatives. En revanche, la génération Y, également connue sous le nom de Millennials, est caractérisée par son individualisme, son besoin de flexibilité et son engagement envers la diversité.

Avant d'examiner l'influence spécifique des générations Y et Z, il est nécessaire de clarifier le concept de motivation au travail. Selon la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan, la

motivation peut être intrinsèque ou extrinsèque. Alors que la première émane de besoins internes et de la satisfaction personnelle, la seconde découle d'incitations externes telles que la rémunération et la reconnaissance.

Divers auteurs ont analysé la relation entre les générations Y et Z et la motivation au travail. Selon Grant et Sumanth (2017), la génération Z est motivée par des opportunités d'apprentissage continu et d'avancement rapide, tandis que les travaux de Twenge (2014) suggèrent que la génération Y recherche des environnements de travail flexibles et inclusifs. Ces perspectives offrent un éclairage précieux pour comprendre les motivations spécifiques de chaque génération.

Un aspect essentiel de la génération Z est son immersion dans la technologie dès son plus jeune âge. Selon Tapscott (2009), cette génération trouve sa motivation dans la possibilité d'utiliser la technologie au travail de manière innovante. Les entreprises doivent donc exploiter cette affinité technologique pour maintenir la motivation intrinsèque des membres de la génération Z (Dalmas, 2019).

La génération Y, quant à elle, est souvent en quête d'un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, et accorde une grande importance à la signification du travail. L'étude de Rosso et al. (2010) souligne que les individus sont plus motivés lorsque leur travail est aligné sur leurs valeurs et contribue à des objectifs significatifs. Les organisations peuvent donc accroître la motivation de la génération Y en intégrant ces éléments dans leurs pratiques professionnelles.

Pour tirer le meilleur parti des générations Y et Z, les leaders doivent adopter un style de leadership adaptatif. Selon Rigoni et Adkins (2018), cela implique de fournir des retours fréquents, de favoriser l'autonomie et de créer un environnement de travail stimulant. Ces pratiques renforcent la motivation intrinsèque des employés, favorisant ainsi un rendement optimal.

De ceci, l'analyse des travaux d'auteurs éminents révèle que les générations Y et Z ont un impact significatif sur la motivation au travail. Il faut comprendre les caractéristiques distinctives de ces générations, pour adapter les pratiques professionnelles et maintenir un environnement de travail motivant. En intégrant les perspectives de divers auteurs, cette thèse offre une vision holistique de la manière dont les organisations peuvent optimiser la motivation au travail dans le contexte des générations Y et Z.

9. RSE et rétention des employés

La santé et le succès à long terme de toute organisation dépendent de la fidélisation des employés clés et dans une plus large mesure la satisfaction des clients, la performance de l'organisation en termes d'augmentation des ventes, la satisfaction des collègues et du personnel hiérarchique, la planification efficace de la succession, de collègues et de collaborateurs satisfaits, d'une planification efficace de la relève, etc. dans toute organisation. Encourager les employés à rester dans l'organisation pendant une longue période peut être qualifié de rétention des employés. Il s'agit d'un processus par lequel les employés sont encouragés à rester au sein de l'organisation pour une période maximale ou pour une période plus longue, jusqu'à l'achèvement d'un projet, par exemple.

Maertz & Campion (1998) ont déclaré que «relativement moins de recherches sur le turnover se sont concentrées spécifiquement sur la manière dont un employé décide de rester dans une organisation et ce qui détermine cet attachement... les processus de rétention devraient être étudiés en parallèle avec les processus de départ». Zineldin, (2000) a considéré la rétention comme «une obligation de continuer à faire affaire ou d'échanger avec une entreprise particulière de manière continue», ce qui montre un visage un peu moins esthétique de ce que peut être la rétention de l'employé, partant du postulat simple que nous sommes dans une relation économique entre entreprise et employé. Denton (2000) a clairement affirmé que les employés heureux et satisfaits de leur emploi sont plus dévoués à leur travail et mettent toujours en œuvre des efforts pour améliorer la satisfaction de la clientèle de leur organisation. Panoch, (2001) a avancé l'opinion que les organisations d'aujourd'hui prennent un grand soin à conserver leurs employés précieux et bons, car ils deviennent de plus en plus difficiles à trouver. D'autres auteurs tel que Walker (2001) était d'avis que la gestion et la rétention des employés prometteurs sont un moyen fondamental important d'atteindre un avantage concurrentiel parmi les organisations ce qui rejoint Cutler (2001), qui était d'avis qu'une des demandes les plus importantes de la gestion aujourd'hui, dans n'importe quelle organisation, est de garder les ressources humaines les plus vitales et dynamiques, motivées et dévouée, car selon lui, il n'est pas important de voir qui l'organisation embauche mais ce qui compte, c'est qui est conservé dans l'entreprise. Steel, Griffeth, & Hom (2002) ont ajouté à cette vision que «le fait est souvent négligé, mais les raisons pour lesquelles les gens restent ne

sont pas toujours les mêmes que les raisons pour lesquelles ils partent». Des chercheurs tels qu'Amadasu (2003) ; Taplin et al. (2003) ; Gbervbie (2008) ont constaté que si des stratégies appropriées de rétention des employés sont adoptées et mises en œuvre par les organisations, les employés resteront sûrement et travailleront pour la réalisation réussie des objectifs organisationnels. Selon Acton et al., (2003), le service des ressources humaines joue un rôle actif dans la rétention de ses employés puisqu'il élabore des politiques pour le bien-être des employés de sorte que ces derniers soient satisfaits de l'organisation et restent dans l'entreprise pendant une plus longue période. Cela montre que ce n'est pas seulement la rétention des employés mais aussi la rétention des compétences valorisées. D'après Najoua Tahri (2014), les employés forment une catégorie de parties prenantes « différentes des autres » jouant un rôle essentiel dans l'implémentation et la réussite des initiatives de RSE (N. Tahri, 2014, p.11). Principaux acteurs soutenant leurs déroulements et leurs accomplissements, ils en constituent également les bénéficiaires et jouissent d'influences et de retombées positives dues à leur implication dans l'exercice de cette responsabilité. D'après Glavas et Kelley (2014), la RSE serait ainsi positivement corrélée à la performance de l'employé (cf. Jones, 2010), son engagement (Maignan et al., 1999) et participerait à l'amélioration des liens sociaux entretenus par l'employé au travail (Agle et al., 1999 ; Glavas et Piderit, 1999).

Elle rendrait également l'entreprise attractive tant auprès des chercheurs d'emploi que de ses collaborateurs (Raub et Blunschi, 2013), et influencerait positivement sur l'identification organisationnelle et par conséquent sur le sentiment de fierté organisationnelle éprouvé par les employés (E. Reynaud et al., 2011). Soutenant ces conclusions, une enquête internationale menée en 2013 auprès de 10 287 consommateurs par l'agence Cone Communications révèle la volonté pour près de 79% d'entre eux d'exercer au sein d'une entreprise socialement responsable. Dans une même perspective, la CECP74, citant The Imperative Workforce Index, atteste également dans un rapport publié en 2016 de l'influence des engagements sociétaux de l'entreprise sur plusieurs collaborateurs. Critère prioritaire d'attraction et de rétention pour près de 37% des employés sondés, le sens donné à l'emploi par ces engagements serait ainsi source de satisfaction et d'épanouissement pour 73% de cette première catégorie d'acteurs.

Enfin, Sabir, H., El Mir, I., & Taouab, O. (2021) ont plus récemment mené une étude visant à examiner la relation entre la perception des pratiques de la RSE, l'engagement organisationnel des employés et leur intention de quitter l'organisation. L'analyse a été réalisée sur un échantillon de

104 participants des entreprises du secteur automobile et démontre que la perception des employés de pratiques de la RSE de leur organisation influe négativement et de manière très significative sur leur intention de quitter l'organisation.

En terminant ainsi la revue de la littérature, nous avons exploré les notions de générations par le prisme des plus jeunes, la notion de responsabilité sociale des entreprises et enfin comment ces notions peuvent s'articuler entre elles pour avoir un impact sur le parcours des employés au sein de l'organisation et, de la sorte, avoir des implications envers la gestion des ressources humaines.

Dès lors, il est grand temps d'aller capter la réalité du terrain en entreprise, auprès des jeunes travailleurs mais aussi des responsables RH avec la volonté de savoir quelles implications peuvent avoir les pratiques sur les choix de carrières des travailleurs des générations Y et Z.

Méthodologie

Dans cette section sera développée la méthodologie qui guidera la suite de ce travail et tentera d'épauler au mieux la réalité de terrain que j'essaie de faire entrevoir. Dès lors, j'ai choisi d'opter pour une méthodologie qualitative afin de capter de manière plus efficiente le ressenti de mon échantillon par rapport à mon sujet. En effet, « le but de la recherche qualitative est de développer des concepts qui nous aident à comprendre les phénomènes sociaux dans des contextes naturels (plutôt qu'expérimentaux), en mettant l'accent sur les significations, les expériences et les points de vue de tous les participants. » (Mays et Pope, 1995).

Il existe plusieurs techniques qui permettent de mener à bien une étude qualitative telles que, par exemple, l'observation participante qui nous immerge pleinement dans le lieu et l'expérience que peuvent vivre les sujets observés en prenant part aux actions « quotidiennes » de ces derniers. Cependant cette technique est fortement coûteuse en temps, ce qui m'a inexorablement attiré vers la volonté de mener des entretiens semi-directifs. « L'entretien semi-directif est une technique de collecte de données qui contribue au développement de connaissances favorisant des approches qualitatives et interprétatives relevant en particulier des paradigmes constructivistes. » (Lincoln, 1995). Ce dernier sera ainsi centré vers ma problématique et portera sur l'influence que peuvent avoir les pratiques RSE sur l'expérience employé des jeunes travailleurs de générations Y et Z, mais aussi sur les implications qu'elles peuvent avoir pour la GRH. L'échantillon visé par cet entretien se décompose donc en deux parties. Premièrement, il sera composé de jeunes travailleurs de générations Z et Y assez implantés dans le secteur du travail depuis moins de 5 ans ce qui, par conséquent, exclu les personnes de génération Z qui n'auraient pas encore de « réelle » expérience professionnelle (hors contrat d'occupation étudiante), mais aussi les personnes de génération Y qui seraient nées avant 1990 car leur expérience dans le monde du travail est déjà grande. De l'autre côté, il sera indispensable de confronter les responsables RH des entreprises et si possible, des personnes qui travaillent dans des comités RSE au sein d'organisations privées, dans lesquelles évoluent les jeunes travailleurs interrogés. Le but étant de savoir ce qui est mis en place en termes de pratiques RSE au sein de l'entreprise, connaître un peu plus en profondeur leur manière de gérer leurs ressources humaines et s'ils y intègrent un pan de responsabilité sociale et environnementale qui pourrait faire la différence auprès de l'expérience que vivent leurs employés. Un focus sera mis sur un échantillon de travailleurs précis, à savoir des consultants venant de différentes

entreprises spécialisées dans ce secteur, ayant différents domaines d'expertises et étant de tailles diverses.

Concernant l'aspect pratique, je procéderai par entretiens semi-directifs ce qui assure une certaine trame aux différentes rencontres que je ferai tout en laissant une certaine flexibilité aux répondants pour exprimer leur avis sur la question, le but étant toujours de pouvoir ressentir l'expérience employé en lien avec la RSE. Je produirai deux grilles d'entretiens semi-directifs, respectivement pour les jeunes travailleurs et les responsables RH et/ou RSE. Je conduirai une quinzaine d'entretiens afin d'avoir un échantillon représentatif et de permettre une décomposition de l'échantillon comme suit : 3 jeunes travailleurs pour 1 responsable RH et une personne en charge de la RSE (si possible). Mes questionnaires d'entretiens seront développés dans la partie suivante. Il est important de noter que ceux-ci me serviront principalement de canevas qui me permettront de fluidifier les échanges avec la personne en face de moi. Ainsi, il n'est pas impossible qu'une question se rajoute selon la situation.

Résultats

Cette partie du travail sera consacrée à vous exposer sous forme de tableau les résultats de mon enquête. Chaque tableau comportera plusieurs thématiques qui reprennent, notamment, les différents pans de l'expérience employé des participants en rapport avec la responsabilité sociale de leur entreprise. Nous aurons donc dans l'ordre dans le tableau, la marque employeur/ la communication, la phase de recrutement, l'onboarding, puis le développement des compétences. Ensuite, viendront des catégories regroupant dans un premier temps, l'engagement, la motivation et le bien-être, par après les autres personnes ainsi que le Top Management, la fidélisation et la rétention. Enfin il sera question du départ des employés.

Les 12 personnes de l'échantillon sont réparties dans 4 entreprises qui seront présentées dans l'ordre suivant : Capgemini Invent, Avertim, Deloitte et As U Go. Ces quatre entreprises officient toutes dans le secteur de la consultance et ont des tailles diverses. Il est à noter de nombreux traits communs qui ressortent au niveau des différentes expériences employés, une manière de recruter plus ou moins similaire qui se compose de plusieurs entretiens successifs dans un premier temps avec les responsables RH et ensuite avec les tops managers plus pour réaliser un business case et une dernière rencontre avec les patrons ou directeurs de département. Plusieurs systèmes sont également mis en place afin d'accélérer le recrutement tel que par exemple les « referrals », pratiques qui consiste à être recommandé par quelqu'un et ainsi éviter la première phase de screening de CV faite par les RH, ainsi le CV est considéré comme directement plus pertinent car recommandé par quelqu'un d'interne à la boîte ou à un département précis en cas de mobilité interne. La phase d'onboarding est principalement mise en place pour découvrir l'ensemble de l'organisation, ses missions, départements, personnes qui la composent et varie dans le temps sans dépasser néanmoins le plus souvent une semaine. Par ailleurs, il n'est pas rare que les consultants suivent plusieurs onboarding car ils suivent également ceux des clients pour lesquels ils travaillent sur projet. Le développement des compétences dans ce secteur d'activité est défini généralement par un besoin de certification qui vient agir sur les hard skills des employés et des formations plus libres qui se focussent sur les softs skills. Les possibilités d'évolutions de carrières sont plus ou moins nombreuses, parfois bien réglés en termes d'années et sont généralement accompagnées de grandes possibilités de développer ses compétences afin de devenir plus expert dans un domaine précis. Les formations peuvent être en général certifiantes et obligatoires portant plutôt sur des

hards skills et d'autres qui peuvent être faites n'importe quand qui vont développer des softs skills. Les projets et les clients pour lesquels les jeunes consultants travaillent restent leur première source déterminante de leur motivation à aller au travail avec le package salarial, évidemment. Les formations et l'apprentissage continu jouent également une place dans l'engagement des personnes.

La fidélisation et la rétention des employés se jouent sur diverses activités qui viennent renforcer le sentiment d'appartenance à l'entreprise, parmi celles-ci, on pourra citer les teambuildings, les clubs sportifs, les activités « extra-boulot » dont certaines font partie intégrante de la stratégie de RSE.

Tous sont conscients de leur compétence et de leur attractivité sur le marché de l'emploi ce qui engendre une employabilité forte qui doit être contrée d'une manière ou d'une autre par les entreprises pour éviter les départs hâtifs. Nous verrons plus loin comment la RSE va influencer sur ces processus pour ces jeunes consultants.

Les projets RSE donc sont fonction des intérêts personnels. Il y a donc de tout en termes de participation aux pratiques RSE, allant des groupes de personnes qui partagent une volonté de faire avancer les choses à leur échelle celle de leur entreprise, avec les moyens qu'on leur alloue, aux personnes dont l'évocation même de la RSE ne fait pas vaciller un sourcil, cependant nous verrons que même un intérêt faible ne veut pas dire aucun intérêt.

A. Capgemini Invent

Thématiques en lien avec la RSE	Employé 2 – Thérèse 25 ans	Employé 1 – Antoine 27 ans	Employé 3 – Camille 25 ans	CSR Officier
<p>Marque employeur / Communication</p>	<p>- « Ha ben pas du tout je crois. Déjà c'était assez mal fait. Ils ne sont pas très bons là-dedans, mais je crois que quand t'as même pas un site, ou ce n'est pas bien informé. » 00:21:19</p> <p>- « Et moi, je ne savais pas que Capgemini le groupe avait cet aspect CSR, parce que j'ai fait mon stage et mon mémoire là-dessus. Mais si je n'avais pas fait</p>	<p>- « Moi, je vis ça à travers une chaîne d'e-mails. » 00:04:48</p> <p>- « Je sais qu'il y a énormément de workshops qui sont mis en place pour augmenter l'awareness des gens par rapport à ça. À nouveau, pour pouvoir aller à des workshops bah, il faut être là. » 00:05:43</p>		<p>- « C'est dans notre communication interne, externe, mais aussi à l'intérieur des practices, dans tous nos managements boards et updates, le sujet est discuté, c'est-à-dire que ça revient, mais aussi c'est de travailler de différentes manières. Ça, c'est vraiment une question de</p>

	<p>mon stage et tout, je n'aurais pas su. » 00:21:19</p> <p>- Business unit meeting</p> <p>- Networks, groupes, communautés</p>	<p>- « C'est quelque chose qui est vraiment poussé et je pense que c'est dans l'air du temps et pour moi, ça a pas fait un déclic, mais c'est un côté rassurant de savoir que tu travailles pour une entreprise comme ça. » 00:10:17</p>		<p>communication. »</p> <p>00:08:11</p>
Recrutement	<p>- Elle a mentionné son intérêt pour la RSE elle-même durant les entretiens.</p>	<p>- « Ce que j'ai pu percevoir sur le thème de la RSE, dès que, dans mes motivations, un moment, j'ai dit : il faut faire des heures, je ferai des heures, ils m'ont tout de suite dit : non, mais je t'arrête c'est pas ça qu'on te demande, c'est pas le</p>	<p>- « Non, c'est pas des sujets qui ont été abordés. En revanche, moi, j'ai rapidement contacté la RH quand j'ai commencé, en disant : moi, j'aime beaucoup les sujets RH. Est-ce qu'il y a certains chantiers qui auraient lieu d'aborder ou des initiatives</p>	

		<p>but, le but n'est pas que tu viennes faire quatorze heures par jour, le but est que tu viennes travailler ce pour quoi t'es payé. » 00:12:15</p> <p>- « C'est évident que tu vas prendre cette personne-là, parce que les employés, c'est la première vitrine de la société. Je pense que c'est normal maintenant, je pense que ce n'est pas un vice non plus, dans lesquelles les sociétés c'est vraiment pousser, pousser pour pousser l'aboutissement de leurs pratiques RSE. Je trouve</p>	<p>qu'on pourrait mettre en place ? » 00:26:05</p>	
--	--	---	--	--

		que ça peut même à l'extrême aussi créer une discrimination. » 00:14:02		
Onboarding			- « Mais c'est pas quelque chose qui m'a frappé dès le début, si ce n'est que dans, durant l'onboarding, je me rappelle d'une très chouette session qu'on avait eu sur toutes les initiatives en termes de sustainability, tous les projets qu'on a en durabilité, ce qui est attendu de nous aussi par rapport à ça, les compétences qu'on a développé. » 00:24:47	- « Dans un premier temps, c'est une question d'en parler dès le début. Après, c'est classique, c'est-à-dire dès le début, dans les onboarding, on en parle donc on donne la base. » 00:08:11
Développement des compétences	- « On inclut aussi des projets qui s'appellent	- « J'ai eu des trainings là-dessus. Après, ce n'est	- « On a une formation obligatoire, qui doit être	- « Et le troisième point, c'est vraiment bien de

	<p>Sustain'Able pour que les gens puissent se former en lisant des articles ou qu'on votre vidéo en sustainability. » 00:15:28</p> <p>- « On a tous une formation obligatoire qui s'appelle UpGreen. » 00:24:43</p> <p>- « À côté de ça, chez Invent, ils organisent des masters class sustainability. Il y a aussi, genre des sustainability book talks, tous au niveau global, où les gens lisent des livres et puis font un récap des livres en sustainability, ils font un récap, ça, c'est au</p>	<p>pas un thème sur lequel je me suis déjà beaucoup penché. » 00:03:51</p> <p>- « Nous, ce sont des trainings en ligne que tu suis pour, c'est plus pour te montrer le comportement qui est attendu au sein, au sein de l'entreprise principalement pour tomber dans les clichés. Ce n'est pas non plus. Je l'ai perçu un peu comme une tare parce que c'est obligatoire c'était un peu les faire pour les faire. » 00:15:10</p>	<p>faite assez rapidement quand on commence chez Cap. » 00:24:47</p>	<p>training aussi, c'est-à-dire que ce soit sur les aspects environnementaux, diversité. On a des trainings spécifiques, avec des targets pour chacun, ce sont des trainings qui doivent être remplis aussi sur l'aspect diversité, mais aussi environnement, et ils sont différents en fonction des, des rôles et des grades. » 00:08:11</p>
--	--	--	--	---

	<p>niveau sustainability. Maintenant, au niveau diversity, equity and inclusion, on n'a pas encore énormément de formations. Il y en a disponibles, mais elles sont moins visibles. »</p> <p>00:24:43</p>			
<p>Engagement / Motivation / Wellbeing</p>	<p>- « Ça, j'adore et je pourrais continuer là-dessus maintenant, mon rêve c'est plus de faire de projets sur le bien-être des employés, ou bien sur la diversité et l'inclusion et tout ça. Mais ça, on n'a pas encore de projet comme ça chez Capgemini Invent. » 00:14:16</p>	<p>- « Je pense que c'est quelque chose auquel on regarde de plus en plus par rapport aux générations d'avant à nos parents, ne fus que savoir que l'employeur qui travaille fait aller, fait sa part ou essaye de faire sa part et de faire avancer les choses. Je pense que c'est</p>	<p>- « On peut toujours faire plus, évidemment, mais je trouve que, globalement, il y a beaucoup de volontaires et d'engagement par rapport à ça, des gens qui donnent de leur temps personnel, parce que, clairement, s'investir en interne, c'est quelque chose où tu donnes de ton temps, tu n'es pas</p>	<p>- « Je ne fais pas partie du département HR, car j'ai mon propre département et je rapporte directement au CEO. Je pense que c'est important de noter que le positionnement est particulier. » 00:00:13</p>

	<p>- « À côté d'un projet client qui n'a pas spécialement un sens social justement comment, genre faire du change management pour une transformation dans un département finance, je vois pas où est-ce que j'apporte de la valeur à la société et je trouve ça chouette de pouvoir justement avoir un impact en interne, c'est petit, mais c'est déjà ça. » 00:23:07</p>	<p>assez important et ça renforce aussi ta, ta conviction. Toi, en tant que consultant, quand tu vas délivrer un projet, de dire : je ne travaillais pas juste pour une machine, une machine à fric, qui envoie des consultants en projet, qui ramassent. » 00:07:00</p>	<p>payé en plus pour faire ça. Je trouve que c'est déjà directement un facteur et une démonstration de l'engagement des gens pour faire ça, un peu bénévolement, si tu peux dire ça. » 00:27:27</p> <p>- « On passe tellement de temps sur notre lieu de travail que ça ne peut pas être juste être un lieu de travail, je crois que ça doit être un lieu d'échange de rencontres. » 00:28:52</p>	<p>- « Je pense que les derniers chiffres, on fait qu'on a, on a 20 % de notre population, on le monitore en fait, donc on a 20 % de notre population qui est engagée sous cette thématique-là, et on a aussi un feedback des gens qui reconnaissent le bon travail qu'on fait, et c'est apprécié, et donc on monitore via des feedbacks qui sont envoyés et qui sont plus généraux, donc une fois par an, mais aussi on deep dive sur certains</p>
--	---	--	---	---

				<p>sujets, notamment la diversité au niveau des scores d'engagement pour rapport à la diversité, par exemple, et des commentaires de nos employés. »</p> <p>00:09:47</p>
<p>Autres personnes / Top Management</p>	<p>- « Tous mes collègues proches sont investis et engagés et je pense que tout le reste, ils apprécient beaucoup que ça existe et que ce soit là, et ils sont heureux de savoir qu'on a, il y a des groupes qui prennent tout ça en compte. » 00:27:27</p>	<p>- « Je vois plus ça au travers des actions menées par les sociétés, que ce soit en extra, allez, extraprofessionnel, dans des projets auxquels ils prennent part dans la société en général, ou même des choses qui mettent en place dans l'entreprise pour que</p>	<p>- « Il y a quand même beaucoup de gens qui s'intéressent et qui veulent s'impliquer. Maintenant, je n'irais pas jusqu'à dire que c'est la majorité non plus. »</p> <p>00:27:27</p>	

		nous, on se sent mieux en tant qu'employé. » 00:03:51		
Fidélisation / Rétention / Rétroactions	- « Mais tant qu'ils auront ce genre d'initiative en responsabilité sociale et que c'est en ligne avec, avec mes valeurs et comment, moi, j'imagine en fait, l'environnement idéal de travail, je resterai. » 00:29:12	- « Je pense que, clairement, une société qui fait juste des grands sourires à l'extérieur qui fait vraiment beaucoup d'actions greenwashing, et il y en a, il y en a tout plein. Je pense que ça peut, ça peut amener une certaine frustration, parce que c'est aller, c'est un petit peu une famille qui fait croire que tout va bien, qu'à l'intérieur des conflits dans tous les sens. » 00:19:54	- « Mais ce n'est pas via mon entreprise que je vais particulièrement valoriser ça et ça ne va pas être un facteur pour lequel je vais rester. Je l'apprécie quand je suis là. Je pense que c'est important et je serais déçu si ça n'existait pas et d'ailleurs je pense que je ne pourrais pas rester. Disons que ça précipiterait mon départ, mais que ça n'influence pas non plus le temps que je vais rester. » 00:30:45	- « Je crois, que c'est un side, c'est un indirect, c'est-à-dire que c'est un must have aujourd'hui, c'est un must have, mais c'est pas un différenciateur, parce que, dans tous les cas, on le voit dans les nouvelles générations, il y a quand même toute la partie salariale qui reste quand même un élément, sinon tout le monde irait travailler pour de NPO (Non

		<p>- « La question des packages, je pense que c'est une question intéressante, qu'il est beaucoup plus dans deux milieux comme Bruxelles, c'est une réalité qui ne peut pas exister partout. » 00:21:40</p>		<p>Profit Organisation) ce qui n'est pas le cas. Et on le voit aussi de manière très claire. Entre la dichotomie entre être concernée par l'environnement et vraiment le faire. Dès qu'il y a la possibilité d'avoir une voiture de société, les gens la prennent. » 00:10:37</p> <p>- « Je pense qu'aujourd'hui tous les professionnels HR devraient être équipés au sujet de la diversité tout comme aux sujets environnementaux. Et</p>
--	--	---	--	--

				je pense que c'est aussi le cas, pas que pour les HR, mais pour toutes les fonctions. » 00:15:18
Départ	- « Oui, je pense que, bon, on fait déjà full trucs en interne mais je me suis déjà dit que quand je changerais de travail, c'était pas du tout pour être dans une grosse boîte avec laquelle je partage pas du tout mes valeurs, je pense, fin je veux un truc qui a un bon impact, un chouette impact, une chouette mission pour la société, et aussi faire un	- « Je m'en rends compte maintenant, en réfléchissant à certains points sur le futur de ma vie professionnelle, je ressens quand même de plus en plus le besoin d'être dans des projets dans lesquels je vois du sens, et donc ça, ça joue aussi sur les intérêts de ton employeur directement. » 00:21:40	- « Potentiellement, ça ne serait plus dans un modèle salariat, mais peut-être un projet personnel ou quelque chose, effectivement, dans lequel je pourrais m'investir avec une finalité sociale. » 00:32:43 - « Mais oui, clairement, c'est quelque chose que je valorise beaucoup et qui sera prioritaire dans mon choix futur. » 00:32:43	

	travail qui a du sens. » 00:31:24			
--	--------------------------------------	--	--	--

Capgemini Invent est une entreprise de conseils en management, divisé en plusieurs branches qui sont : « entreprise management » qui distille plus de conseils en optimisation de process, en change management, ou encore en data management etc. Capgemini Invent emploie environ 200 personnes en Belgique et est une filiale de Capgemini qui est un groupe international employant quant à lui plus de 300 000 personnes. Il y aurait au moins 50% des employés qui se situeraient en dessous de 30 ans au niveau des employés, les directeurs semblent quant à eux avoisiner les 45 ans ce qui est relativement jeune pour ce genre de postes. La responsabilité sociale de l'entreprise est gérée sur un niveau plus global que celui de Capgemini Invent, il y a une personne référente qui gère cela au niveau Belge. Le fonctionnement des pratiques de RSE au niveau social est subdivisé en networks sur des questions bien précises, le but étant qu'entre les filiales et le groupe, il y ait des échanges qui soient mis en place. Les différents groupes sont : « out front » en lien avec la communauté LGBTQIA+, « Women at Capgemini » qui promeut plus des questions en rapport avec la place de la femme dans l'organisation, « Cap'Ability » pour promouvoir des questions en rapport avec les handicaps moteurs ou mentaux, « Café parlé » pour promouvoir l'inclusion linguistique et enfin le « multicultural committee » pour célébrer les différentes fêtes culturelles et religieuses durant l'année. Au niveau environnemental, une cellule sustainability se penche sur des questions internes pour réduire l'emprunte carbone, en passant par de la sensibilisation des collègues et en proposant des lectures sur le sujet pour que les gens se forment à la question mais aussi pour vendre des projets liés à cela à des clients désireux de faire de même. Il existe aussi une formation obligatoire pour le groupe en matière de sustainability nommée « UpGreen ». Certains projets RSE sont menés comme un petit business case qui est planifié sur plusieurs mois, parfois plusieurs années donc cela pousse à avoir une vision un peu plus long terme bénéfique pour le développement de ceux-ci.

La RSE influe de manière différente chez les personnes interrogées cependant, il semble qu'elle ne saute pas aux yeux des candidats lorsqu'ils entrent en contact avec la société (marque employeur). Toutefois une forte communication est présente au travers des réseaux et événements mis en place par la CSR Officer, cette communication aura un impact fort en fonction de l'intérêt de la personne puisqu'une personne nous confiera ne vivre tout cet engagement qu'à travers « une chaîne d'e-mail ». Lors des processus de recrutement, la RSE est encore moins présente cependant, Antoine y décèle un avantage pour l'entreprise, afin de départager des candidats, qui doit cependant ne pas créer de discriminations. Dû au fait qu'ils ne sont pas rentrés en même temps

dans l'entreprise, les employés ont reçu un onboarding différent, dans lequel la RSE n'y faisait pas forcément partie intégrante, néanmoins, la CSR Officer y a travaillé depuis et une présentation complète y est intégrée depuis.

Des formations obligatoires autour de la RSE sont distillées par l'entreprise. Pour les deux employées interrogées et qui s'investissent dans les activités de RSE, cette dernière procure une motivation supplémentaire à venir travailler. Pour la dernière personne, savoir que de telles pratiques sont mises en place suffit. La CSR Officer, dont la fonction première est de promouvoir et développer la stratégie liée à la RSE, a une approche beaucoup plus pragmatique la question, me parlant de targets chiffrés, de population engagée etc. La stratégie de Capgemini (groupe) de travailler la question via un système de réseaux fonctionne puisque Thérèse nous confiera que tous ses collègues proches sont impliqués. Il y a donc une vraie fonction de rassemblement des personnes au travers de la RSE. Il n'y a pas eu de réelle mention de l'implication du Top management chez Capgemini, si ce n'est la mention d'Anne-Laure comme référente. La RSE agit comme un élément qui entre dans la balance par rapport à leur envie de rester mais pas comme un élément déterminant. Anne-Laure décrit cela d'ailleurs comme un side mais pas un différenciateur. Elle ajoutera que selon elle les professionnels RH doivent être mieux préparés à ce genre de questions pour effectivement mieux les intégrer dans les différents processus de l'expérience employé. Pour tous les jeunes consultants, un départ de l'entreprise serait synonyme d'un départ vers un projet ou une boîte qui est porteuse de sens et qui partage leurs valeurs.

B. Avertim

Thématiques en lien avec la RSE	Employé 1 – Adrian 29 ans	Employé 2 – Lauren 29 ans	HR BP and talent acquisition - Célia 29 ans
Marque employeur / Communication	<p>- Ecovadis (certification)</p> <p>- « Parce que tu vois cette Ecovadis gold dont ils sont tellement fiers, je ne sais même pas te l'expliquer et au final, c'est un peu du show off, parce qu'on doit rajouter ça dans notre signature d'entreprise. » 00:13:00</p> <p>- Mailing trimestriel</p> <p>- Événements</p>	<p>- « Avertim est certifié par Ecovadis de la certification gold et ils essayent de viser le Platinum l'année prochaine. Je sais qu'il y a aussi une certification B-corp qui est en cours. Je pense que c'est les deux seuls, mais ça prouve que, Avertim, essaye quand même de pousser pour être plus sustainable. » 00:12:49</p> <p>- Newsletters</p> <p>- LinkedIn</p>	<p>- « Marque employeur clairement, parce qu'on en parle beaucoup et ça joue beaucoup, par exemple, ici, c'est un slide qu'on présente durant les entretiens, on en parle pendant le recrutement, on en parle. » 00:23:03</p>

Recrutement	- « Ce n'est clairement pas l'aspect RSE qui m'a qui m'a attiré, chez Avertim pas du tout. » 00:17:39	- « Ce sont vraiment des questions qu'on m'a qu'on m'a posé, c'est pour savoir si c'étaient des choses qui me touchaient, si c'étaient des choses importantes pour moi et je pense que ça fait partie aussi de leur processus de recrutement, de regarder que les talents qui, prennent dans l'entreprise sont aussi concernés par ce genre de question, par exemple. » 00:16:16	- « Après ça va être tout ce qui est gouvernance et people qui va prendre en jeu, s'assurer qu'on a un recrutement fair. » 00:23:03 - « Et effectivement, le fait qu'on soit impliqué en sustainability attire énormément de personnes et ça revient durant les entretiens. » 00:25:48
Onboarding			
Développement des compétences	- « La pratique de RSE du monde de l'énergie au sein du monde des transports, si t'en as ou si tu viens à tomber sur des formations qui valent la peine d'être suivie, tu peux toujours les introduire au management. » 00:19:48	- « Effectivement, je pense que ça, ça manque quand même chez Avertim, une formation liée à ça, parce que ce qu'ils ont, ce qui se rapproche d'une formation RSE, c'est qu'ils ont mis en place la fresque du climat. » 00:21:42	

	<p>- « Quasi certains qui il y en a déjà existante sur la RSE. » 00:19:48</p>	<p>- « Je trouve qu'aujourd'hui en tout cas, je n'ai encore jamais fait une formation qui est hyper qualitative pour vraiment donner les outils pour travailler là-dedans. » 00:21:42</p>	
<p>Engagement / Motivation / Wellbeing</p>	<p>- « C'est une question que je me pose depuis que je travaille, c'est qu'est-ce qui n'est pas du greenwashing ? Pour être tout à fait honnête avec toi, je pense qu'il y a de la bonne volonté, mais où s'arrête la bonne volonté, ça, je n'en sais rien. » 00:13:00</p> <p>- « Tant qu'on est une petite entreprise, ça va, parce que je crois que c'est plus de la bonne volonté qu'autre chose. Mais je pense que dès qu'on atteint une certaine taille, soit tu prouves vraiment tes dires par des actes, des</p>	<p>- « Je pense que c'est encore assez jeune comme type d'initiative et je pense vraiment qu'il y a plein de places pour progresser, notamment au niveau des communautés. » 00:16:16</p> <p>- « J'ai un peu trouvé une sorte de d'entre deux ou, justement, comme je te disais, moi, ce qui m'importe c'est un peu la partie, la finalité du projet dans lequel laquelle je travaille, même si ce n'est pas 100 % lié à la RSE, parce que je travaille dans les applications, je travaille vraiment plus du côté digital, mais c'est la finalité de travailler pour l'innovation dans la</p>	<p>- « Moi, je dirais oui, vu qu'on a des questionnements pour le bien-être, justement, et on essaie de l'améliorer et ce qui est intéressant c'est que ce sont et les consultants et les staffs internes. » 00:25:48</p>

	actes vraiment conséquents, soit c'est du greenwashing pour moi. » 00:13:00	mobilité qui est importante pour moi. » 00:26:04	
Autres personnes / Top management	<p>-« Ça dépend des centres d'intérêt j'ai des discussions avec des collègues qui étaient hyper fort intéressées par ça, parce que c'est leur dada, et d'autres qui sont contents de l'apprendre et puis d'autres qui sont foncièrement non, aucun intérêt dans la RSE. » 00:22:46</p> <p>-« Est-ce que lui pousse pour ou est-ce qu'il pousse les engagés, les employés qu'il engage à faire fonctionner la RSE au sein de son entreprise ? Il faut trouver la différence. » 00:23:31</p>	<p>-« Ça va être le cas de, par exemple, beaucoup de jeunes qui arrivent dans l'entreprise je pense qu'on commence à être tous un peu sensibilisé par ces sujets-là et c'est important pour nous, et on va sans doute, avec les personnes qui vont pousser justement toutes ces initiatives plus loin. » 00:23:32</p>	<p>-« Il y a de tout. Il y a des personnes qui sont très investies. C'est je pense, que c'est une des plus grandes communautés avec le plus de membres, donc ça résonne quand même. Et puis, il y a des personnes qui trouvent ça. Je dirais que les plus juniors sont quand même plus investis, ou les gens qui sont haut placés, dont la société, sont très investis, les personnes plus séniors mais consultants, non pas forcément le besoin de s'investir. » 00:25:18</p>

<p>Fidélisation / Rétention / Rétroactions</p>	<p>- « Une fois qu'on a intérêt dans toutes ces pratiques et que tu sais que, dans l'entreprise dans laquelle tu travailles, mais on va dire tout en œuvre en tout cas, met de l'énergie pour pouvoir les mettre, en mettre différentes pratiques en place, ça fait plaisir. » 00:18:38</p> <p>- « C'est sûr. Tu as plus de reconnaissance et t'as plus de facilité à parler de ton employeur à tes connaissances et à ta famille en disant : moi, mon employeur fait ça plutôt que dire moi, je travaille pour, je ne sais pas, un producteur de tabac ou un producteur d'alcool ou qui n'en ont strictement rien à faire des pratiques RSE. » 00:18:38</p>	<p>- « Clairement, ça a été une des raisons pour lesquelles je suis partie de chez Deloitte, parce que je trouvais que ça manquait et que c'était vraiment quelque chose que j'essayais de pousser au sein de l'entreprise mais qu'après les trois ans et demi, ça avait pas beaucoup changé et je trouvais que ce n'était pas assez présent dans des projets liés à la RSE directement. » 00:26:04</p> <p>- « Vraiment toujours avoir ce côté où la finalité mène quand même à une amélioration au niveau de, au niveau sociétal, que ce soit que ce soit du niveau écologique ou c'est toujours important. » 00:27:48</p>	<p>- « Ça, je n'oserais pas encore dire, parce que c'est quand même encore assez nouveau, et moi je suis aussi nouvelle. Donc, je ne saurais pas dire, je ne connais pas l'impact encore. » 00:26:28</p>
--	--	---	--

	<p>- « J'avais une voiture et je suis passé sur le pack mobilité et je trouve, je trouve vraiment, qu'il devrait le rendre encore plus attrayant et que ce soit, monétairement parlant, plus en faire la pub, parce que ça vaut la peine. » 00:20:52</p>		
Départ	<p>- « Mais moi, par exemple, mon précédent job. Ce qui m'a poussé à partir, c'est que je me suis rendu vite rendu compte que c'était une tellement grosse entreprise que c'était plus du greenwashing qu'autre chose, et qu'au final, ce qu'ils appliquent dans la RSE en faisant du greenwashing, il l'applique aussi à leurs employés, en considérant comme un numéro. » 00:24:17</p>	<p>- « Après, j'aurais pu très bien essayer de trouver un boulot qui était à 100 % liés à ça. Mais aujourd'hui, ce n'est pas hyper facile. Il n'y a pas beaucoup de sociétés de consultante qui sont spécialisées à 100 % là-dedans » 00:26:04</p> <p>- « Le jour où je change d'entreprise à nouveau, je pense que ça sera toujours quelque chose qui sera important pour moi et que je me tournerai toujours de plus en plus vers quelque chose qui est de</p>	

	<p>- « Malheureusement, ce n'est pas le domaine de la RSE qui amène le plus de sécurité financière en Belgique, ou du moins de ce que j'ai cru comprendre. » 00:24:59</p>	<p>manière générale, plus responsable. » 00:27:48</p>	
--	---	---	--

Avertim est une société de conseils qui est experte dans quatre secteurs qui sont l'énergie, les transports, les banques et assurances et un secteur « life sciences ». L'entreprise compte environ 300 collaborateurs répartis entre Bruxelles, où environ 200 personnes y travaillent et le reste se situent à Paris, Francfort et Amsterdam. Il y a un fort recrutement de profils plutôt medior/senior donc des personnes qui ont déjà 3-4 ans d'expériences dans les différents domaines. Environ 40% des personnes ont plus de huit ans d'expériences afin de pouvoir partager leurs expériences, le reste il s'agit de profils plus jeunes, notamment chez les consultants. Un training éthique est également présent dans ce processus ainsi qu'une formation sur la « fresque du climat ». De plus, les employés peuvent proposer des formations qu'ils jugent intéressantes et notamment en matière de RSE pour les ajouter aux catalogues de formation.

La responsabilité sociale de l'entreprise est principalement gérée par une PMO sustainability (équivalent d'une CSR Officer) qui « chapeaute » cet aspect de l'organisation. Avertim distingue 5 piliers qui sont gérés par des directeurs, ainsi qu'un mélange de staffs et de consultants, le tout s'appelant « communauté sustainability » afin de marquer l'appartenance au projet de responsabilité social qui est uniquement basé sur la participation volontaire des personnes. Parmi ceux-ci : Gouvernance qui est proche des pratiques en interne, le côté « ethics ». People, porté sur le bien-être au travail, la sécurité-prévention et la culture organisationnelle. Collectivité, qui est tournée vers les parties prenantes extérieures, par exemple des ASBL à qui l'entreprise donne de l'expertise et du temps, tout en levant des fonds. Environnement, pour réduire l'impact sur le climat et enfin, le pilier Client qui est une réflexion des pratiques interne vers l'extérieur. L'entreprise jouit également d'une certification précise pour ses bonnes pratiques en matière de respect au travail. Il n'y a pas de réelles mesures de ce qui est fait entre les piliers ou de la « performance » au niveau de la RSE. Il semble qu'il s'agisse plus d'une confiance mutuelle envers le travail des autres au niveau de la RSE. Le slide de démonstration se retrouve non seulement dans la marque employeur car il y a la volonté de retrouver ces démarches à cet endroit mais aussi dans les entretiens d'embauches, en conduisant des entretiens équitables. Concernant l'expérience employé et la RSE, nous pouvons démarrer les résultats en observant, pour la marque employeur d'Avertim, une certification qui fait office de « première vitrine » et qui n'est pas forcément perçue de la même manière par tous. Lors du processus de recrutement, Lauren nous affirme que la RSE a fait partie intégrante de ses entretiens d'embauche, ce qui sera soutenu par

la responsable RH. Il n'y a pas de mention de la RSE dans l'onboarding chez Avertim. Les employés mettent en avant un certain manque de formations en lien avec la RSE.

Les employés interrogés ne sont pas personnellement investis dans les différentes communautés mais y jette un regard attentif et critique, car la RSE est pour eux une source de bien-être qui les a poussés par le passé à quitter leur précédent employeur qui n'en faisait pas suffisamment assez. En outre, ils se misent sur un aspect plus économique de la RSE en se concentrant sur des missions dans le domaine de la mobilité et des énergies qui contribueront indéniablement à des avancées environnementales et sociétales. Les personnes les plus impliquées sont les plus jeunes, les profils plus juniors, ainsi que les personnes du top management, ce qui se fait ressentir parmi les employés, comme Adrian qui, toutefois, se questionne sur les réelles intentions de ses patrons vis-à-vis de la RSE. Au sujet de la fidélisation, la rétention et la rétroaction, Adrian insistera sur le fait qu'un employeur sensible aux questions de RSE ajoute une certaine fierté, qui poussera l'employé à parler en bien à son entourage de l'entreprise. De plus il souligne la bonne initiative de rétroaction au niveau du package salarial qui pousse à utiliser une mobilité plus douce en contrepartie d'une augmentation salariale nette, qui cependant n'est pas assez élevée pour lui.

Pour les employés, le manque d'investissement de leur précédente entreprise dans la RSE a déjà contribué à un départ anticipé, au profit de leur employeur actuel, rien n'empêcherait donc de rester droit avec leurs valeurs et de recommencer. Ils ont tous les deux mentionné leur désir de pouvoir mettre leur expertise de consultant dans un domaine aussi riche que la RSE cependant, la sécurité financière semble ne pas être de mise dans cette voie, pour le moment.

C. Deloitte

Expérience employé en lien avec la RSE	Employé 1 – Cyril 29 ans	Employé 2 – Maxime 27 ans	Employé 3 – Mathieu 26 ans
<p>Marque employeur / Communication</p>	<p>- Réseaux sociaux, Sponsorings, Intranet</p> <p>- « Il y a toujours beaucoup de communication rapport à ça, mais je ne suis pas sûr qu'il y ait toujours beaucoup de d'impact réel. » 00:25:18</p> <p>- « Et je trouve que parfois, on se perd un peu dans des, dans des campagnes sont un peu moins concrètes et un peu plus, qui ont l'air un peu plus branchée communication. » 00:25:18</p> <p>- « Il faut absolument dire aux gens : regardez ce qu'on fait, c'est fou ! Et après la</p>	<p>- Mailing / Newsletters sustainability</p> <p>- « Mais tu as pas mal de communication sur les réalisations, un sujet, par exemple, breaking news, on a fini un truc chez un client et on a réussi à atteindre ça, ça, ça en termes de responsabilité. » 00:31:02</p> <p>- « Je me suis préparé, plutôt que quelque chose qui a été mentionné à moi, de leur part. Dans le sens où ça, je pars du principe que si tu veux postuler, à toi de faire un minimum tes</p>	<p>- « Oui, mais pour tout te dire qu'à ce moment-là, je pense que je ne pensais pas beaucoup à ça. » 00:01:10 (pt.2)</p>

	<p>question d'est-ce que ça marche réellement, on la laisse aux autres. » 00:26:28</p>	<p>recherches avant et donc tu te prépares et tu trouves quelles sont les valeurs de l'entreprise etc. » 00:33:42</p>	
<p>Recrutement</p>		<p>- « Pendant le processus de, je veux dire recrutement, t'as pas vraiment, ce n'est pas pendant l'interview RH que, c'est plus une fois que tu es déjà dans l'entreprise » 00:33:42</p> <p>- « C'est plutôt un élément, je veux dire, on the side, accessoire, quelque chose qui entre en compte. Mais je pense que l'argument de vente, si tu veux, sur le pourquoi venir bosser chez Deloitte sera plus sûr, le contenu du travail, la variété des clients, les équipes, les collègues avec qui tu peux bosser, les opportunités professionnelles que ça t'offre et à côté de ça, t'as quelques valeurs clés qui sont respectées. » 00:35:22</p>	

Onboarding		<p>- « Les semaines de onboarding, t'avais les trois cents nouveaux, des speeches des partners. Ces éléments vont plus revenir en mode on est content que vous avez choisi Deloitte pour telle et telle raison vous avez fait un bon choix et ces éléments reviennent. » 00 :33 :42</p>	<p>- « Pendant l'onboarding, on entend un petit peu parler un peu plus, mais c'est plus ta responsabilité propre à toi, dans l'entreprise mais je pense que c'est ce côté encore bienveillance, de respecter là où tu es, tout le bazar, faire en sorte que tout le monde soit bien inclus. » 00:06:25 (pt.2)</p>
Développement des compétences	<p>- « Des formations d'éthique qu'on doit faire tous les six mois, je pense. On en a aussi relativement régulièrement sur ce qui est sustainability, c'est l'impact environnemental de notre boulot. On en a aussi, je pense, un petit peu parce que, finalement, je pense que c'est difficile de développer des nouvelles formations à</p>		

	chaque fois, et c'est très branché éthico, travail et environnement. » 00:29:42		
Engagement / Motivation / Wellbeing	- « Ça a plus joué, en me disant il faudrait que je fasse des choses, il faudrait que je fasse plus de choses et, pour prendre l'exemple dont je parlais tout à l'heure les écoles de devoir, de me dire: ok, c'est cool, parce que si c'est fait via Deloitte, ça veut dire que tu peux aussi, tu dois pas le faire en plus de ton travail, c'est aussi un truc où tu peux dire: je travaille peut-être un peu moins, mais je participe à des initiatives comme ça, comme c'est promu par ton employeur. » 00:28:45	- « Mais pour tout ce qui est plutôt éthique, diversity, inclusion, etc., je pense que si tu l'imposais ce serait contre-productif, parce que je veux dire : on a tous des agendas plus ou moins chargés, si tu n'as pas envie d'aller assister à une réunion d'une heure sur le Woman leadership in consulting, je pense que si t'impose les gens entre guillemets, ont certains dégoûts par rapport à ces aspects-là. » 00:29:04 - « Parce que j'ai l'impression si tu veux faire encore plus, tu vas atteindre des objectifs en mode X pourcent des employés, font si ou x pourcent des employés, on fait ça et à partir de ce	- « J'ai peu d'avis sur la question. Je t'avoue moi, je pense que c'est déjà bien de faire la démarche. Après, si c'est suffisant, je ne sais pas. » 00:24:31 (pt.2) - « Oui, oui, j'ai déjà vécu vraiment récemment. Le truc, c'est que quand on a quelque chose qui ne va pas, quand tu peux vraiment prendre rendez-vous avec qui tu veux, que ce soit manager, directeur, on s'en fout, ou coach. Ça, c'est un truc que j'ai vraiment bien-aimé. » 00:04:01 (pt.2)

		<p>moment-là, tu, tu vas devoir prendre des mesures qui sont contraignantes, obliger à faire certaines formations, obliger à faire certains trainings, je ne suis pas pour tout ce qui est obligations. Je trouve que c'est quelque chose qui t'intéresse tant mieux, c'est quelque chose qui ne t'intéresse pas il ne faut pas... » 00:40:56</p>	
<p>Autres personnes / Top management</p>	<p>- « C'est au cas par cas aussi, parce que, par exemple, c'était on devait répondre à une espèce de, de d'enquête sondage pour le boulot. Plus on répondait, ils avaient dit qu'ils allaient verser. Mais le choix de l'association il y a une partner en particulier. Ça lui tenait à cœur, parce que je pense qu'il y a quelqu'un de sa famille qui était impliqué dans ce projet, qu'elle connaissait quelqu'un qui y avait bénéficié.</p>	<p>- « Les initiatives qu'ils mettent en place, ce n'est pas uniquement parce que c'est quelque chose qu'il faut faire, mais parce que c'est aussi dans l'intérêt de la boîte. » 00:29:04</p> <p>- « À titre personnel, moi, j'attache moins d'importance à tout ce qui est RSE, mais je sais que j'ai des collègues qui trouvent ça beaucoup plus</p>	

	<p>Elle, ça lui tenait vraiment à cœur. Que soit ce projet-là, elle l'a présenté. Je pense que c'est de nouveau, c'est du cas par cas et ce sont les sensibilités de tout un chacun.</p> <p>Après, c'est difficile aussi d'évaluer à quel point les gens autour de toi, surtout c'est des collègues, et que tu ne les connais pas spécialement, sont impliqués dans le, dans ce genre d'initiative mais je, plutôt du cas par cas. » 00:32:33</p>	<p>important et qui, par exemple, se verront pas, qui m'ont dit explicitement, qu'ils ne se verraient pas dans un autre Big Four, parce qu'ils trouvent que Deloitte se démarque par rapport par rapport à un de ses concurrents. » 00:36:23</p> <p>- « Quand il parle avec le client, c'est à des niveaux plus hauts, sur des directions stratégiques de ce qu'on a fait et les trucs durabilité, environnement entrent plus en compte. » 00:37:42</p>	
<p>Fidélisation / Rétention / Rétroactions</p>	<p>- « Disons qu'à salaire et travail équivalent, vraiment genre s'il travaillait dans les mêmes, que les conditions de travail sont les mêmes. Je pense que, peut-être que j'irai plutôt bosser vers une, j'aurais plutôt bossé</p>	<p>- « Je pense qu'à titre personnel, ça n'a pas un impact clé. Je veux dire, ce n'est pas ça qui va déterminer si oui ou non je reste où je quitte. » 00:39:01</p>	<p>- « Je pense : oui, mais après mes priorités de recherche, ça va être un salaire confortable, une position où je peux gagner un maximum d'expérience, élargir mes connaissances. Après, c'est</p>

	<p>dans une boîte un peu socialement responsable qu'une autre. » 00:33:36</p>		<p>un peu plus égoïste, on va dire. Mais bien sûr, si maintenant je sais avoir des firmes qui respectent l'environnement bazar, je pense qu'après maintenant, aller travailler pour des boîtes comme Total, je le dis avec des boîtes, un peu comment dire, c'est un peu mitigé. Ou tu sais, tu doutes que leur exploitation pollue la terre, c'est clair que ça serait un peu un frein en tout cas, mais en tout cas chez Deloitte, tout ce qu'on fait c'est vendre des services. »</p> <p>00:13:28 partie 2</p>
Départ	<p>- « Est-ce que ça pourrait jouer sur mes changements à l'avenir, peut-être, mais pour le moment, ça n'a pas joué. » 00:28:00</p>	<p>- « Je ne pense pas, parce que, pour moi, ça reste des facteurs qui sont, entre guillemets, qui facilitent et qui</p>	<p>- « Non, pas spécialement pour être tout à fait honnête. Si moi, maintenant, je dois changer de</p>

	<p>- « Peut-être que je vais aussi m'orienter naturellement vers des positions de boulot qui vont me tirer vers des entreprises qui sont plus socialement responsables. » 00:33:36</p>	<p>améliorent une expérience, mais qui a un titre personnel, ne sont pas déterminants. » 00:39:01</p>	<p>travail, ce serait trouver une boîte où ce serait plutôt le côté social qui serait bien respecté, on va dire : une belle inclusion, bonne communication, de l'aide quand on a besoin. » 00:13:28 partie 2</p>
--	--	---	--

Deloitte est un grand cabinet international d'audit et de consulting. La partie audit se charge de vérifier les obligations légales qui incombent aux entreprises notamment en matière de comptabilité. Leurs sujets d'expertises dans la partie consulting varient dans de larges domaines tels que la finance, les ressources humaines, le marketing, etc. Les différents domaines sont répartis en départements et touchent donc tous aux matières opérationnelles liés à la vie d'entreprise privés et publiques. L'entreprise compte environ 6000 personnes en Belgique et est exposée à un fort turnover de ses effectifs.

À propos de responsabilité sociale de l'entreprise, le projet environnemental principal est d'aller vers une flotte 100% électriques d'ici 2030, Au niveau social d'autres initiatives pour l'égalité de genre et des salaires sont effectives ou encore des partenariats, et enfin au niveau économique, des grilles d'évaluations sont proposées afin de permettre de juger s'il est pertinent de travailler avec un client et donc évaluer s'il colle aux valeurs de l'entreprise. Les personnes interrogées semblent être moins impliquées dans ce genre de pratiques, notamment dû au fait de la taille de la structure qui induit un certain détachement. Au-delà, l'entreprise travaille toutefois avec des gros clients de l'industrie énergétique par exemple, la position interne étant de se dire qu'il vaut mieux être impliqué dans la transition énergétique avec ces acteurs. Il y a des groupes de travail qui sont opérationnels, permettant à chacun de s'investir dans les domaines qui l'intéressent. En parcourant l'expérience employé des travailleurs, on se rend compte que la marque employeur de Deloitte, au sujet de la RSE, est fort développée au point où l'un d'entre eux nous confiera qu'il trouve personnellement qu'il s'agit plus de campagnes de communication qu'autre chose. La RSE n'intervient aucunement dans le processus de recrutement ce qui sera soutenu par Maxime dans son interview et non mentionné par les autres. Lors de l'onboarding, le lien avec la RSE se traduit plutôt par une explication globale et des speechs des partners. Pas non plus d'énormes mentions de la RSE dans le développement des compétences, si ce n'est Cyril qui nous expliquera qu'il y a quand même des formations d'éthique et de sustainability tous les six mois environ. Les personnes interrogées ne sont pas fortement engagées dans les pratiques de RSE, toutefois Cyril dit être intéressé à sauter le pas. Maxime quant à lui, insiste sur le fait que rendre obligatoire ce genre d'activités serait, selon lui, totalement contreproductif. Selon les interrogés, les pratiques et stratégies liées à la RSE se jouent dans des sphères plus hautes du management, et ils n'en voient par conséquent pas grand-chose, sans doute dû à la taille de l'entreprise. La RSE ne joue pas de

rôle prépondérant dans leur envie de rester ou de quitter l'entreprise, il s'agirait d'un plus qui n'entrerait en compte que s'il y a un travail et un salaire égal.

D. As U Go

Thématiques en lien avec la RSE	Employé 1 – Romain 27 ans	Employé 2 – Thomas 26 ans
Marque employeur / Communication	<ul style="list-style-type: none"> - Pledge 1% - Business Review - Call d'équipe As We Sustain 	<ul style="list-style-type: none"> - Pledge 1% : « On investit 1% de notre temps, de nos, de nos ressources et de notre argent dans des causes environnementales ou dans des causes sociétales. » 00:17:56 - LinkedIn - « On reste transparent quand même. Il y a des trucs qui sont plus facilement mis en avant que d'autres. » 00:24:13
Recrutement		
Onboarding		

<p>Développement des compétences</p>	<p>- « Non, mais après, je pense que c'est aussi un peu à nous maintenant d'avoir créé l'Équipe ce type peut être proposé ce genre de formation, mais en tout cas, pour l'instant on n'a pas encore, pas encore eu. » 00:28:40</p>	<p>- « La société actuelle, ne me dicte pas, mais fait en sorte que je sache quoi faire si je veux avoir un impact, je n'ai pas besoin que ma boîte vienne derrière me donner plus de formations que ça pour, si ce n'est ce qui est vraiment pur lié au boulot, du genre éteignez vos ordinateurs, au lieu de les mettre en veille, des trucs comme ça. » 00:30:12</p>
<p>Engagement / Motivation / Wellbeing</p>	<p>- « Depuis une grosse année, on a créé un peu une équipe sustainability chez AS U GO, à laquelle j'appartiens » 00:19:29</p> <p>- « On essaie de pousser, mais c'est parfois dur, surtout dans l'IT, dans la consultance qui vraiment pas normalement focalisé là-dessus, mais on essaie. » 00:19:29</p> <p>- « Mes clients sont que les clients non-profit. Donc, ça, c'est quand même un truc qui me motive, notamment la fondation qu'on contre le cancer, la ligue cardio. » 00:26:49</p>	<p>- « Qu'on mette notre expertise, qu'on vienne développer notre outil pour, justement, la bonne cause, entre guillemets, nous, ça nous parle et ça nous conforte dans l'idée que ce sont des projets qu'on veut gagner. » 00:23:27</p> <p>- « Très sincèrement, moi, je ne me sens pas impacté. Je trouve ça bien qu'on avance dans cette direction là, mais je n'ai pas d'impact dans mon quotidien. » 00:28:43</p> <p>- « C'est quelque chose pour laquelle je ne fais rien pour que ça arrive. Mais je ne suis certainement pas contre. » 00:32:40</p>

<p>Autres personnes / Top management</p>	<p>- « C'est un peu pas déprimant mais je te rends compte que les personnes là au-dessus sont quand même pas du tout intéressé par ça. » 00:19:29</p> <p>- « Mais en tout cas, on se sent écouté et c'est quand même le plus important. » 00:23:28</p> <p>- « Les personnes au-dessus de 35, 40 ans, qui n'ont pas été que là-dedans, ils ne sont juste pas au courant. Et je pense que, en communiquant, en les informant, il y en a plein qui seraient motivés à le faire. » 00:29:54</p>	<p>- « Chaque année, ils gardent cette jauge de 1% qui, qui ne paraît rien comme ça, mais qui, au final, ça fait quand même, ça fait quand même la différence au long terme. » 00:17:56</p> <p>- « Le but premier, ça reste une S.P.R.L., ça reste une boîte qui veut faire du profit, un chiffre d'affaires, mais pas n'importe quel coup, j'entends par-là, ils ont déjà refusé des contrats ou des clients par la proposition de valeur du client en question. » 00:17:56</p>
<p>Fidélisation / Rétention / Rétroaction</p>	<p>- « Ce qui motive, c'est déjà, c'est que, financièrement, c'est, je trouve, intéressant aussi d'avoir ce budget mobilité. » 00:22:30</p> <p>- « Moi j'ai envie de bosser pour une boîte dans laquelle... qui respecte mes valeurs et du coup aujourd'hui, c'est une des raisons pour lesquelles je pourrais, je pourrais quitter AS U GO. » 00:31:53</p>	<p>- « C'est sûr que, ça n'a pas eu d'impact négatif. Si impact il y a eu, c'est plutôt dans le bon sens. » 00:34:42</p>

	- « C'est pas ça non plus qui va me dire : tout se passe bien, mais à cause de ça, je vais partir. » 00:31:53	
Départ	<p>- « Je penserai au salaire, aussi, parce que, naturellement. On est quand même très bien lotis. » 00:33:14</p> <p>- « Mais évidemment, je pense que j'aimerais, quitte à gagner un peu moins d'argent avoir quelque chose qui motive plus. » 00:33:14</p>	<p>- « Très transparent, non pas vraiment, si ce n'est je ferai plus gaffe à la responsabilité sociale qu'environnementale entre guillemets, parce que ça se rapproche plus de mes valeurs perso, mais bon en même temps, il y a une certaine limite quand même. » 00:35:26</p>

As U Go est une PME belge fondée en 2016 et qui est active dans le domaine de la consultance IT. Son expertise se joue principalement dans l'implémentation d'un « customer manager relationship system », un logiciel de gestion de clients, via un CRM américain qui se nomme « salesforce ». Elle emploie environ 70-80 personnes en Belgique dont environ la moitié se situe entre les 25-30 ans. Au niveau de leur responsabilité sociale, As U Go étant une jeune entreprise, son développement sur la question date de plus ou moins de 2023 où une cellule « As We Sustain » a été créée sur demande et impulsion de ses employés. Le constat démarre de certains parmi ces derniers ont des préoccupations écologiques et sociales dans leur vie de tous les jours, dès lors l'entreprise étant soucieuse d'être à l'image de ses employés à décider d'emboîter le pas. Au niveau environnemental, des réflexions liées à la mobilité ont été menées en priorisant des moyens de mobilité douce. Par après des actions de reforestation ont été effectuées, à leur échelle, mais aussi pour marquer le début de la conscience écologique de l'organisation. Au niveau social, As U Go utilise la technique des 3x1%, à savoir qu'ils utilisent 1% de leur temps, de leurs ressources et de leurs ressources financières dans des causes sociales. Au niveau économique, les valeurs de l'entreprise définissent en partie les clients avec qui l'organisation travail, par exemple, il est a été mentionné dans les interviews qu'il n'était pas question de travailler avec une entreprise spécialisée dans l'armement. La marque employeur au sujet de la RSE repose principalement sur cette mise en avant du « Pledge 1% ». Rien n'est discuté à ce sujet dans les processus de recrutement et d'onboarding, cependant cela doit être lié d'une part par la jeunesse de l'entreprise et d'autre part par la nouveauté de la cellule sustainability. Dans la partie du développement des compétences, Romain qui est actif dans la cellule As We Sustain souligne que vu que l'initiative vient d'eux, ils pourraient faire en sorte de proposer plus de formations en lien avec la RSE. Quant à Thomas, il trouve que ce n'est pas le rôle de sa boîte de développer ses compétences vis-à-vis de ces questions, hors petites sensibilisations. La volonté de travailler pour des clients « non-profit » tels que des ASBL et associations est aussi fort développé dans l'organisation et les jeunes travailleurs y trouvent une motivation supplémentaire. L'écoute dont font preuve le top management et la reconnaissance de la cellule par ces derniers fait en sorte que l'équipe est motivée à continuer les initiatives. Cependant, ils ont parfois l'impression de faire de trop petites initiatives comparées à certains coûts environnementaux engendrés par l'entreprise. La RSE peut-être un motif de rétention ou de départ pour l'un d'entre eux mais toujours au regard d'une situation financière correcte.

Discussion

L'influence que peut avoir la responsabilité sociale de l'entreprise sur l'expérience employé des jeunes travailleurs est selon moi diverse. Tout d'abord, peu importe la personne et son avis sur la question, chaque employé est en mesure d'identifier au cours de son expérience employé au moins un pilier sur les trois qui compose la raison d'être de la RSE, à savoir l'environnement, le social, l'économique. Pour rappel, La responsabilité sociale des entreprises est un choix volontaire fait par l'entrepreneur, au-delà de l'obligation légale, pour faire plus transparente leur volonté d'établir des relations correctes avec leurs employés, avec leurs fournisseurs, avec leurs clients et en général avec toutes les personnes vivant dans la communauté, en faisant des choix respectueux de l'environnement. Pour être identifiable et reconnu, les engagements de l'organisation en matière de RSE doivent être documentés, par exemple par l'élaboration de budgets sociaux ou par la mise en place d'un système de gestion de la qualité. Certains entrepreneurs peuvent choisir de se soumettre une évaluation par des organismes indépendants qui délivrent des certifications selon les normes ISO, B-corp ou encore, le Pledge 1%, Ecovadis, comme nous avons pu voir dans les entretiens. Une politique d'entreprise responsable est communiquée aux clients potentiels ou aux collaborateurs pour faire savoir que l'entreprise, dans la production de ses produits ou dans la prestation de ses services, est claire sur le principe de la valeur de la durabilité et la dignité des personnes et s'engage donc à respecter l'environnement, les conditions de santé et de sécurité au travail et la liberté d'association, évite la discrimination, la coercition et le travail des enfants, etc. (Youmatt, 2022). Si l'implication dans les piliers environnementaux et sociaux restent de l'ordre de la conviction personnelle, le pilier économique reste de l'ordre de la stratégie organisationnelle dans un premier temps, et à l'ambition personnelle dans le cas d'employés dans le secteur de la consultance. L'histoire de la responsabilité sociale de l'entreprise forte de plus de 70 ans, si nous comptons la genèse de celle-ci depuis l'ouvrage d'Howard R. Bowen en 1953, reste une œuvre totalement inconnue pour, je présume, la majorité des personnes interrogées. Personnellement, je pense que l'intégration de cette notion, même à titre informatif dans les programmes de responsabilité sociale des entreprises devrait intéresser une grande partie des personnes convaincues de l'effort à fournir, ainsi que potentiellement attirer une population supplémentaire ?

En tant que citoyen européen, je pense que la « conscience RSE » touche tous les employés de toutes les entreprises, et comme soulignait la CSR Officer interrogée, les lois viendront

progressivement contraindre les employés à changer leurs pratiques et par conséquent, leur expérience employé dans son ensemble.

Pour la suite, penchons-nous sur les deux théories développées plus haut et qui ont pu être observée aux cours des entretiens. Premièrement, la théorie des parties prenantes, telle que développée par Maria Bonnafous-Boucher et Jacob Dahl Rendtorff dans leur ouvrage «La théorie des parties prenantes» (2014), qui occupe une place centrale dans la réflexion sur le management stratégique, l'éthique des affaires et la philosophie politique. Cette notion de partie prenante est familière pour pas mal d'employés du secteur de la consultance, de par les études qu'ils ont pu mener ou encore les missions qu'ils effectuent et qui demande une certaine connaissance de cette notion. Ceci permet aux jeunes travailleurs, notamment, de s'identifier pleinement, pour la plupart, comme partie prenante de leur entreprise, leur donnant de surcroît un regard de plus en plus critique sur des questions internes telles que les conditions de santé et de sécurité au travail ou les questions environnementales, par exemple. En tant que partie prenante, forte d'une grande employabilité, ces questions viendront s'ajouter à la balance de leurs décisions tout au long de leur expérience employé, à commencer par le choix de l'entreprise lors des premières recherches d'emploi. En mettant en lumière les questions liées au contrat social, à l'égalité et à la justice sociale, la théorie des parties prenantes s'avère être plus qu'une simple théorie de gestion (Bonnafous- Boucher, 2006). Cependant, ce contexte et cette théorie semblent être propices à ce secteur dont le background général permet de capter l'essence même de la théorie. Un changement de secteur, de travail ou encore de population viendraient nuancer fortement mes propos, selon moi. Deuxièmement, plus discrète et destinée à une structure moyenne ou petite, le concept de Triple Bottom Line (TBL), ou bilan triple, tel que développé par John Elkington dans son ouvrage «Cannibals with Forks» en 1999, et mise en avant par Maymo et Geoffroy Murat (2020), font état de la démarche 3 fois 1 % comme un projet RSE visible ayant un impact significatif sur les parties prenantes internes et externes. La méthode 3 fois 1 % représente une approche pratique de la RSE qui se révèle à la fois simple à comprendre et à mettre en œuvre. Malgré son coût initial apparent, elle s'avère rapidement rentable, assurant ainsi la durabilité tant pour l'entreprise que pour ses employés. Cette démarche a pu être observée dans l'entreprise As U Go, qui revendique fièrement cette approche et qui par la même occasion, influe sur la fidélisation, voir la rétention de ses employés qui en ont partagé l'engouement dans les entretiens.

En outre, une grande composante liée aux générations entre en jeu. En effet, le travail n'est plus seulement une source de revenu, mais également un moyen d'expression de soi et de réalisation personnelle (Ollivier & Tanguy, 2017). Ces propos seront soutenus non seulement par la CSR Officer qui exprimait la volonté que les employés puissent venir comme ils sont, mais aussi par différentes personnes interrogées car Les attentes des générations Y et Z envers le travail se décomposent en trois catégories clés : attentes matérielles, sociales et relatives au développement personnel. Comprendre ces attentes, en particulier celles d'ordre social, permet de saisir pleinement l'impact sur l'expérience des nouvelles générations au sein des organisations (Ollivier & Tanguy, 2017). Les petites et moyenne entreprises qui ont atteint une certaine maturité peuvent encore se placer en médiateur de ces envies des jeunes générations en leur donnant les rênes d'activités et de groupes qui promeuvent la responsabilité sociale de l'entreprise en s'accordant sur une série de valeurs et projets communs entre les jeunes et l'organisation. L'influence est donc bel et bien selon moi sur la motivation, l'engagement et le bien-être de ceux-ci, d'un point de vue de leur expérience employé. Il est à noter une création de lien évidente entre les personnes dont les centres d'intérêts convergent autour de ces questions de RSE, au travers les différents réseaux, communautés, ou encore cellules « sustainability » qui composent les organisations, renforçant ainsi le sentiment d'appartenance au groupe et favorisant selon moi une certaine rétention des talents, toutes proportions gardées. Ici devraient intervenir, selon moi, les études quantitatives qui permettraient aux personnes issues des plus hautes sphères du management de saisir le bénéfice de la démarche. Du Top Management, il en est également question dans nos entretiens, car pour tirer le meilleur parti des générations Y et Z, les leaders doivent adopter un style de leadership adaptatif. Selon Rigoni et Adkins (2018), cela implique de fournir des retours fréquents, de favoriser l'autonomie et de créer un environnement de travail stimulant. Ces pratiques renforcent la motivation intrinsèque des employés, favorisant ainsi un rendement optimal. Dans leur article « Effects of green HRM and CEO ethical leadership on organizations' environmental performance », les auteurs Ren S., Tang, G., & Jackson, S. E. (2020) démontrent l'effet médiateur du leadership des CEO et du Top management en matière environnementale sur la performance environnementale de l'entreprise. Cet effet a pu être ressenti dans les propos tenus par certains des jeunes travailleurs qui ont un regard critique sur les agissements de leurs managers ou CEO.

Le concept de « Green HRM », qui est en quelque sorte l'intégration de principes RSE dans sa gestion des ressources humaines, ouvre les portes de d'autres aspects de l'expérience employé.

D'abord, par rapport au recrutement, cela apporterait un plus pour démarquer des talents entre eux, car une personne qui adhère aux valeurs de l'entreprise risque de rester plus longtemps. Cependant, la professionnelle HR interrogée dans le cadre de ce mémoire nous met évidemment en garde, car le but est d'assurer un recrutement équitable pour tous, l'intérêt pour la responsabilité de l'entreprise ne peut pas prévaloir sur les compétences des talents mais peut différencier deux personnes qui ont des compétences égales. Enfin, L'influence de la RSE dans la formation ou le développement des compétences, ainsi que dans l'onboarding semblent être, au travers des entretiens, la moins forte sur ces parties de l'expérience employé, ou en tout cas la moins porteuse de sens jusqu'ici pour les jeunes travailleurs.

Enfin, il est important de noter que c'est la sécurité financière et les missions accomplies par les consultants qui font qu'ils restent dans l'entreprise. Le départ de l'entreprise, dépendamment du facteur de RSE, est fonction de conditions de travail et salariales similaire chez la concurrence. La RSE n'est donc pas un facteur déterminant du départ des travailleurs mais peut en être un catalyseur.

Pour terminer cette discussion, je dirais que les limites de mon travail résident principalement dans le manque de données quantitatives qui pourraient venir appuyer les ressentis que j'ai pu récolter, car la taille de mon échantillon n'est peut-être pas représentative du message que je voudrais passer.

Pour ouverture à d'autres questions de recherche, je pense qu'il est aujourd'hui primordial que toutes les disciplines des sciences humaines et naturelles, en plus de celles que j'ai pu effleurer, se spécialisent dans la question de la responsabilité sociale de l'entreprise afin d'y ajouter du crédit et ainsi promouvoir des objectifs de durabilité.

Conclusion

En conclusion, La finalité de ce travail de recherche aura une portée double. D'une part, démontrer aux organisations qui n'auraient pas encore été convaincues qu'il faut entreprendre des démarches de responsabilité sociale de s'y atteler, voire de les améliorer afin qu'elles correspondent de plus en plus aux attentes des jeunes travailleurs car elle constitue un élément qui peut catalyser et donc exercer une influence significative, dans le bon sens, sur leur expérience employée et le ressenti de la culture organisationnelle de ceux-ci.

L'influence que peut avoir la responsabilité sociale de l'entreprise sur l'expérience employé des jeunes travailleurs est avant tout une question d'adéquation entre individualité et organisation. Les centres d'intérêt de la personne sur les questions environnementales, sociales et économiques seront additionnés aux actions concrètes proposées par le groupe, mesurées en permanence par l'interlocuteur, le tout vu par le prisme de sa propre pyramide des besoins à l'instant T, et multiplié par les ressources allouées par l'entreprise. Donc d'autre part, qu'il n'y a pas une seule bonne manière de stimuler la responsabilité sociale de l'entreprise mais bien une infinité car chaque individualité peut contribuer selon son propre libre arbitre à faire avancer cette dernière. Dès lors, il appartient aux entreprises de fixer le cadre et les règles par lesquelles cette responsabilité sera traduite, en fonction de leur taille et de leurs moyens, mais elle devra refléter au maximum la volonté d'agir de tous afin de s'imbriquer au mieux dans l'expérience employé de chacun. Par conséquent, les organisations devraient aujourd'hui, à l'aide des professionnels RH dans un premier temps, et des personnes qui en ont fait une finalité professionnelle, anticiper ces besoins afin que chacun puisse choisir la voie responsable qu'il souhaitera prendre au sein de l'entreprise durant son parcours.

Bibliographie

- A beautiful Green, 2022, les 3 piliers de la RSE disponible sur :
<https://www.abeautifulgreen.com/les-3-piliers-de-la-rse/>
https://www.pourlasolidarite.eu/sites/default/files/publications/files/diversiterse_rseoriginedefinition.pdf
- Acquier, A., & Aggeri, F. (2015). Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE. *Revue française de gestion*, 41(253), 387-413.
- Allegaert, Z., & Léonard, E. (2022) Comment les jeunes issus de la génération Z perçoivent-ils leur rapport au travail et leur engagement organisationnel ?
- Andrew, B., 2021, The 3 Pillars of Corporate Sustainability disponible sur :
<https://www.investopedia.com/articles/investing/100515/three-pillars-corporate-sustainability.asp>
- Attias-Donfut, C., Daveau, P., Baillauquès, S., Génération. In: *Recherche & Formation*, N°45, 2004. Transmission intergénérationnelle et formation professionnelle. pp. 101-113 (L)
- Bonnafous-Boucher, M. & Dahl Rendtorff, J. (2014). *La théorie des parties prenantes*. La Découverte.
- Cerami, C. (2015). Chapitre III: Du général au spécifique: l'étude de la génération substantielle dans ses caractéristiques propres.
- Commission Européenne, 2001, LIVRE VERT, Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, disponible en ligne :
[https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366_fr.pdf&ved=2ahUKEwj4jJ2PIr7AhUP5hoKHYpICDMQFnoECBIQAQ&usg=AOvVaw3Utau_2b6FyVfeqIJA_qIc](https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_fr.pdf&ved=2ahUKEwj4jJ2PIr7AhUP5hoKHYpICDMQFnoECBIQAQ&usg=AOvVaw3Utau_2b6FyVfeqIJA_qIc)
- Cordelier, B., Breduillieard, P., 2013, Publicité verte et greenwashing, *Gestion2000* 30 (6), 115-131.
- Courrent, J. (2012). *RSE et développement durable en PME : Comprendre pour agir*. De Boeck Supérieur.

- Crifo, P., Rebérioux, A., 2015, Gouvernance et responsabilité sociétale des entreprises : nouvelle frontière de la finance durable ? Revue d'économie financière 2015/1 (N° 117).
- Dalmas, M. (2019). Génération Z et conception du travail : un nouvel enjeu pour la GRH. Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels, (60), 97-116.
- Dalmas, M. (2022). Génération Z : une génération en quête de risques et d'éthique entrepreneuriale. Vie & sciences de l'entreprise, 213, 129-140. <https://doi.org/10.3917/vse.213.0129>
- Desplats, M., Pinaud, F. (2015). *Manager la génération Y*. Dunod.
- Dunbar, M. (2018). Kids These Days: Human Capital and the Making of Millennials. *The Humanist*, 78(3), 44-45.
- Gentina, É., Delécluse, M. (2018). *Génération Z: Des Z consommateurs aux Z collaborateurs*. Dunod.
- Rist, G., 2013, Chapitre 10 / L'environnement ou la nouvelle nature du « développement » publié dans le développement.
- Gond, J. & Igalens, J. (2020). *La responsabilité sociale de l'entreprise*. Presses Universitaires de France.
- Grimand, A. (2019). Préface. GRH, RSE et emplois. Vers de nouvelles approches inclusives. Dans : Élise Bonneveux éd., *GRH, RSE et emplois : Vers de nouvelles approches inclusives* (pp. IX-XI). Paris: Vuibert.
- Igalens, J., El Akremi, A., Gond, J. & Swaen, V. (2011). La responsabilité sociale des entreprises vue par les salariés : phare ou rétroviseur ?. *Revue de gestion des ressources humaines*, 82, 33-45.
- Lavallard, J. L. (2019). Génération Y: les millenials. *Raison présente*, 107-115.
- Lépineux, F., Rosé, J., Bonanni, C., Hudson, S. (2016). *La RSE - La responsabilité sociale des entreprises : Théories et pratiques*. Dunod.
- Maymo, V., Murat, G. (2021). *La boîte à outils du Développement durable et de la RSE*. Dunod.

- Modalos, 2020, GREENWASHING : COMMENT LE RECONNAÎTRE ET L'ÉVITER ? lien <https://www.modames.com/mode-ethique/greenwashing/>
- Ollivier, D., Tanguy, C. (2017). *Génération Y & Z: Le grand défi intergénérationnel*. De Boeck Supérieur. (I)
- Orange, E., Cohen, A., 2010, From eco-friendly to eco-intelligent, *The Futurist*44 (5)
- Peeters, A. (2004). La responsabilité sociale des entreprises. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 1828, 1-47.
- Ren S., Tang, G., & Jackson, S. E. (2020). Effects of green HRM and CEO ethical leadership on organizations' environmental performance.
- Renson, A., & François, T., 2022, Communication institutionnelle de l'UCLouvain envers la génération Z : Les caractéristiques de cette cohorte conduisent-elles à des difficultés de communication ?
- Vieira de Freitas Netto, S., Falcão Sobral, M., Regina Bezerra Ribeiro, A., Robert da Luz Soares, G., 2020, Concepts and forms of greenwashing: A systematic review, *Environmental Sciences Europe* 32 (1), 1-12.
- Vuibert. (2019). *GRH, RSE et emplois : Vers de nouvelles approches inclusives ;*
- Youmatt, 2022, Comprendre la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) : principes, but, piliers et définition disponible sur <https://youmatter.world/fr/definition/rse-definition/>

Annexes

A. Capgemini 1 : Thérèse

00:00:01 *Speaker 2*: Est-ce que tu pourrais, dans un premier temps, te présenter et présenter ton parcours universitaire ainsi que professionnel?

00:00:12

Speaker 1: Je m'appelle Thérèse. J'ai étudié cinq ans à l'ICHEC en gestion de l'entreprise j'ai fait, je ne sais pas si c'est important, mais j'ai fait un master en international business et en audit. En ce qui concerne la RSE, j'ai fait mon stage en RSE au Brésil, pour Capgemini justement, et ça, c'était pour réduire, en gros, les émissions CO2 de tout Capgemini Amérique Latine. Mon parcours professionnel, j'ai ça fait, je vais commencer le 16 janvier 2022 chez Capgemini, ça fait deux ans et quelques et j'ai toujours fait des projets, c'est de la consultance en IT et moi j'ai toujours fait des projets de change management, donc c'est accompagner le changement dans les entreprises et à côté de ça, en interne, je suis très intéressé justement dans les initiatives sustainability. Je fais aussi partie de l'équipe diversity, equity and inclusion. Je fais partie d'une équipe wellbeing, c'est comment faire le bien-être au travail, etc., la CSR m'a toujours intéressée et d'ailleurs j'ai fait aussi mon mémoire sur la RSE, qui était sur mon stage à l'époque.

00:01:32

Speaker 2: Ok, c'est hyper intéressant. Quel est quel est ton rapport, ton rapport au travail ? Comment est-ce que tu décrirais ton équilibre un peu vie professionnelle et vie privée ?

00:01:48

Speaker 1: Mon équilibre vie professionnelle, vie privé. J'ai un bon équilibre. J'arrive à avoir beaucoup de choses dans ma vie privée, beaucoup de choses dans ma vie professionnelle. Donc ça, ça va. Mais c'est sûr que le travail, ça, ça dépend des périodes, parfois, c'est intense, mais j'ai l'équilibre tout à fait ok. J'arrive à quel est le truc de ma vie privée, sans-faute, peut-être un peu trop même. Il faudrait que je me garde plus de temps pour moi.

00:02:18

Speaker 2: Et comment tu te sens au sein de l'entreprise ?

00:02:28

Speaker 1: Je crois que ce qui fait le plus pour moi, c'est l'environnement dans lequel on est, et quand je dis environnement, je pense surtout à mes collègues et à mon équipe. C'est toujours dès que je vais au bureau, en fait, on fait de la consultance, on est souvent le client et dès que je dois aller chez Capgemini, je me dis : je me réjouis de voir mes collègues, parce qu'on a une super bonne entente. C'est une équipe hyper accueillante, hyper humaine, et ça trop chouette. Et mes collègues, j'ai des collègues qui sont devenus des copines. Non, chez Capgemini, je me sens super bien. Et c'est aussi très chouette parce qu'on n'a pas du tout une hiérarchie où tu ne peux pas aller parler au directeur. Je suis super à l'aise avec le directeur et tout le monde peut aller leur parler sans soucis, donc trop cool ! Je me sens très bien.

00:03:13

Speaker 2: Ok, on va un peu aller vers ton expérience employé au sein de Capgemini. Est-ce que tu vois ce que c'est l'expérience employé ?

00:03:23

Speaker 1: Vite fait, parce que j'ai fait un travail là-dessus, justement en interne, mais dis-moi toujours pour être sûr qu'on ait la même compréhension.

00:03:32

Speaker 2: L'expérience employé, ça va être tous les processus RH par lesquels tu vas passer, qui ont un rapport avec ce que tu vas vivre au sein de l'entreprise par exemple, ça va démarrer pour toi, en l'occurrence au niveau du stage, ou qui était un peu le premier pied d'entrée dans l'entreprise tu vas avoir le recrutement, l'engagement par lequel tu vas passer des processus de training, etc., et puis ça va jusqu'au moment où tu décides de quitter l'Entreprise ou de réaffirmer ton engagement par rapport à l'entreprise et tu m'as dit que t'avais trouvé ça, via un stage, à l'ICHEC.

00:04:20

Speaker 1: Pas, tout à fait. En gros, le stage, ça va, c'était deux trucs séparés. Le stage, c'était pour Capgemini, genre le groupe, et là, je suis chez Capgemini Invent et après le stage, je ne m'étais pas tout dit que j'allais bosser chez Capgemini. Et c'est qu'en rentrant que je me suis fait contacter par une ancienne fille de l'ICHEC qui était chez Invent, qui est un petit sous-groupe à Capgemini, et qui m'a dit : on cherche des gens et tout. Je me suis dit : pourquoi pas, je vais faire les interviews. Et au final, ça s'est super bien passé.

00:04:54

Speaker 2: Et comment s'est passé un peu le processus de recrutement?

00:05:01

Speaker 1: Oui, ça je me rappelle pas trop, pourtant j'ai une bonne mémoire, mais c'était très bien passé. Je me rappelle que c'était très, pas du tout de gros stress pendant les interviews. Conversation super, les gens te mettent à l'aise, ils ne sont pas là pour te poser des questions pour te mettre mal et tout, donc les gens sont gentils, accueillant.

00:05:26

Speaker 2: T'as eu une série d'entretiens où tout s'est passé une fois ?

00:05:31

Speaker 1: Non, je crois que j'ai d'abord eu un call avec la fille qui m'a contacté parce que je suis sa referal. En gros, c'est elle qui a mon nom en interne. Et puis, après ça, j'ai eu deux entretiens et, à la fin, c'est la RH qui m'a appelé pour me faire l'offre et puis, en gros, les derniers contextes, c'est par téléphone avec la RH.

00:05:56

Speaker 2: Ok, et une fois que t'es arrivé dans l'entreprise t'as dû passer par un processus de Onboarding, je suppose, et est-ce que tu aurais un peu décrire ce processus?

00:06:07

Speaker 1: Oui, moi, je suis arrivée en janvier 2022 et c'était encore un peu le Covid à ce moment-là. Je me rappelle qu'on a dû aller au bureau. J'étais la seule jeune, c'était on était quatre et ils nous donnaient juste nos pcs et nos clés de voiture. Et puis ils ont dit : ok, maintenant, vous allez à la maison et vous vous connectez. On a un call cet après-midi. Et c'est vrai qu'à l'époque le processus d'onboarding n'était pas encore très développé. Maintenant, genre il est trop stylé, super cool et tout. À l'époque j'étais un peu perdue. J'étais là, solo, chez-moi, j'avais ces réunions, je n'avais pas trop quoi faire. J'étais la seule jeune qui commençait. C'est tout à fait différent de maintenant. Les séances n'étaient pas mauvaises mais c'est sûr que je ne savais pas quoi faire de ma life.

00:06:54

Speaker 2: T'as eu un goût trop peu par rapport à l'onboarding.

00:06:58

Speaker 1: Pas spécialement un goût de trop peu, mais je suis contente qu'ils l'aient amélioré

maintenant et je suis contente pour tous les nouveaux des News joiners, sauf qu'ils ont vraiment un truc bien-fondé et bien bâti quoi .

00:07:13

Speaker 2: Vous êtes combien au sein Capgemini Invent ?

00:07:18

Speaker 2: 180

00:07:19

Speaker 2: Et dans ces 180 personnes, comment est-ce que tu décrirais un peu la proportion des âges au sein de ces personnes?

00:07:28

Speaker 1: On est beaucoup, beaucoup de jeunes. Je dirais : allez, j'ai l'impression qu'au moins 50 %, on est en dessous de 30 ans, même plus vraiment. Il y a beaucoup de jeunes entre 22... à quel âge tu finis les études ? 23 et 27. On est beaucoup en dessous de 30 ans, genre au moins 50%

00:07:55

Speaker 2: Mm hmm.

00:07:57

Speaker 1: Il y a pas beaucoup, justement, de génération au-dessus.

00:08:01

Speaker 2: Oui, et dans les générations au-dessus, tu dirais que ça tourne autour de 30, 40.

00:08:20

Speaker 2: Oui genre les directeurs ils ont genre 45 et je me rend compte qu'on a pas vraiment de gens plus âgés que 52 même, on n'a pas de vieille personne, de senior.

00:08:26

Speaker 2: Et comment est-ce que tu décrirais la vie au sein de Capgemini Invent, la vie sociale, etc. Comment est-ce que tu décrirais tout ça ?

00:08:42

Speaker 1: Oui, on a un événement tous les deux mois, je crois, où ça s'appelle le business unit, le Business unit meeting update, ou un truc comme ça ou c'est pour tout Capgemini Invent. C'est un peu un de ce qui s'est passé les derniers mois au niveau du business et après on peut prendre un drink, donc c'est toujours une chouette occasion, soit l'occasion genre pour se retrouver, etc. c'est

sympa. Et à côté de ça, il y a des collègues, parfois, qui organisent des afterwork informels, qui invitent tout le monde et tout. On ne fait pas non plus, super beaucoup de trucs, mais je veux dire, dès qu'on va au bureau, niveau vie social, c'est on est tous très cool les uns avec les autres, très proches les uns des autres, et les gens vont vers les uns les autres, et personne ne serait fermée à se boire un verre. Tu peux proposer sur le souci. C'était assez cool. On fait, on fait quand même beaucoup d'activités on a des. Moi, je suis dans les groupes wellbeing, on organise des jeux de sociétés, on a organisé une chasse aux œufs pour les enfants et les parents. On n'a pas d'initiative interne, un peu pour, pour que les gens connectent entre eux.

00:09:54

Speaker 2: Et au sein de Capgemini Invent, est-ce que t'as des possibilités de développer tes compétences, des possibilités d'évolution? Comment est-ce que tu décrirais tes trainings, ce genre de choses ?

00:10:11

Speaker 1: Oui, je crois que les training, pour l'instant chez Capgemini Invent , c'est un peu la partie floue. Je ne sais pas comment est l'onboarding maintenant, mais ce n'est pas clair. En gros, comment faire une demande pour un training, comment suivre un training, comment on fait si on doit aller chez le client ? Et je pense que c'est une partie qu'ils sont en train, un peu justement avec l'arrivée pour le moment, et justement avec Camille, je crois, mais du coup niveau évolution, on n'est peut-être pas encore assez encouragé ou inciter à faire des trainings ou je ne sais pas, mais, mais je sais qu'il y a plein de training dispo. Mais je sais aussi que, souvent, le problème, ce sont les prix, ça coûte cher. Blablabla, c'est la zone floue pour moi.

00:11:00

Speaker 2: Ok, et avec tout ce qui est mis en place niveau wellbeing et tout ça, et training et vie sociale, comment est-ce que tu décrirais ton engagement au travail pour Capgemini?

00:11:14

Speaker 1: Tu veux dire quoi par engagement ?

00:11:16

Speaker 2: Dans l'engagement c'est est-ce que tu te sens motivée, aller au travail, est-ce que tu te sens? Est-ce que tu sens que tu partages un peu les valeurs de Capgemini Invent, etc.?

00:11:48

Speaker 1: Oui, je suis tout à fait motivée pour le travail. Je crois que mon engagement peut se

voir aussi par le fait que j'ai envie de, de faire des trucs. Justement, j'organise des trucs wellbeing et tout, parce que j'ai envie que tout le monde soit heureux, je fais plein d'initiatives pour Capgemini Invent, je donne beaucoup aussi pour cette entreprise. Ça, j'ai un fort engagement, mais c'est sûr qu'il y a un moment où je me dis : j'ai aussi besoin de recevoir un retour ou quoi que ce soit, de la reconnaissance, ou je ne sais pas quoi. Mais c'est sûr que je suis très heureuse là où je suis et je suis engagé. Je fais plein d'initiative. Oui, je suis motivé par le fait d'aller au travail, de voir mes collègues, d'organiser des trucs un peu en plus de mon taf, que c'est des trucs que je pourrais ne pas faire aussi.

00:12:35

Speaker 2: Et comment est-ce que tu te vois évoluer au sein de Capgemini Invent ?

00:12:43

Speaker 1: Pour un moment, je suis senior consultante, je sais pas. Peut-être je ne me pose pas assez de questions mais en tout cas je ne me vois pas partir parce que je suis très heureuse dans mon projet, et lui, il va durer un an et je pense que c'est qu'après ça où je verrais : ok, est-ce que je sens que j'ai appris assez, je sens que j'ai évolué tout ça, et qu'il y a aussi autre chose pour moi ici ? Est-ce qu'il y a un autre projet qui m'intéresse je verrais, mais je crois que tout, tout est fonction du prochain projet, que j'aurai des responsabilités que j'aurais après ce projet.

00:13:20

Speaker 2: Et tu penses qu'ils vont mettre des choses en place pour pouvoir te te garder justement, te ménager le projet qui conviendrait plus ton style de management?

00:13:30

Speaker 1: Je sais pas. Je sais que si je menaçais de partir, il ferait beaucoup pour me garder. Maintenant, si je ne fais rien, je pense qu'ils me mettraient sur le projet où ça les conviendrait. Mais ce sera à moi de dire oui ou non, et je suis tout à fait dans le droit de dire non, et ils sauront que s'ils veulent me garder, ils auront intérêt à pas me donner ça. Je n'ai pas peur de dire non aux projets, si m'intéresse pas.

00:14:09

Speaker 2: Et c'est quoi un projet qui t'intéresse de manière globale?

00:14:16

Speaker 1: Moi, ce qui m'intéresse, c'est aussi de le faire en interne. Si je ne peux pas faire chez client. Pour l'instant chez client, je fais le change management, ce que j'aime beaucoup, parce qu'il

y a toute cette partie aspect humain, comment les gens vont être impactés, et tout ça. Ça, j'adore et je pourrais continuer là-dessus maintenant, mon rêve c'est plus de faire de projets sur le bien-être des employés, ou bien sur la diversité et l'inclusion et tout ça. Mais ça, on n'a pas encore de projet comme ça chez Capgemini Invent. Mais donc à défaut je fais du change management parce que je suis bien là-dedans et que j'aime bien. Mais si un jour il y a un projet en wellbeing ou en diversity and inclusion, c'est sûr que ça, ça me ferait trop rêver.

00:15:04

Speaker 2: Là, on a parlé dans l'ensemble de ton expérience employé ici. On va suite sur un volet un peu plus en rapport avec la responsabilité sociale de l'Entreprise, est-ce que tu saurais me dire ce qui est mis en place par ton entreprise au niveau de cette responsabilité sociale ?

00:15:28

Speaker 1: Oui, en gros, Capgemini, des sujets justement CSR, c'est pris de manière globale en Belgique, pas juste pour Invent, mais c'est encore au-dessus d'Invent, donc dans Capgemini Belgique, il y a Invent mais il y a aussi, Capgemini Engineering et des trucs comme ça. Et au-dessus de ça, il y a Anne-Laure qui, elle, a la CSR Officier pour le groupe. Elle, elle a créé des networks d'employés, des communautés d'employés, et l'idée de ces groupes c'est qu'il y ait des représentants dans chaque sous-groupe de Capgemini qui peuvent le partager avec leurs équipes et différents groupes. En gros, il y a Out front, qui est un groupe pour la communauté LGBTQ+, il y a women@capgemini, qui est un groupe qui représente les femmes, il y a CapAbility. Ça, c'est moi qui ai rejoint ce groupe et c'est en gros le groupe pour toutes les personnes qui ont des, en anglais, c'est « disabilities », que ce soient des personnes en chaise roulante ou qui ont des problèmes de vue. Mais aussi, des personnes genre qui ont, je ne sais pas qu'ils sont atteints d'autismes ou qui ont des qui sont hyperactifs, etc. et puis, on a aussi le groupe « café parlé », qui est un groupe, en gros, de table de conversation, pour l'instant en français, néerlandais, qui se passe sur toutes les deux semaines, et c'est trop cool, parce que les collègues qui ne parlent pas bien une langue peuvent aller par avec d'autres collègues pour apprendre une langue. Et puis, on a le groupe, c'est le multicultural committee, et ça, en gros, l'objectif de ce groupe, c'est de représenter les différents, de célébrer les différents événements culturels pendant l'année. Donc on a eu le Di wali, qui était une fête indienne, on a même Noël, ou on a le Ramadan, où ils en fait ils envoient une com pour expliquer ce que c'est etc. Les networks et plutôt Diversity and inclusion. Ça englobe ça. Et puis, on a une partie, ce Sustainability aussi, je m'y connais moins, mais je sais qu'au niveau

de Capgemini Invent on a un team sustainability, j'en faisais partie aussi et en gros, leur objectif d'un côté, c'est que Capgemini Invent soit sustainable, réduire nos émissions de CO2 et de l'autre côté c'est de vendre des projets en sustainability, essayer de faire de la sensibilisation à nos collègues Invent sur la sustainability. On envoyait une newsletter tous les mois en disant : ok, voici ce qui s'est passé au niveau Capgemini mondial en sustainability, regarder les projets qu'on fait, etc. et puis on inclut aussi des projets qui s'appellent Sustain'Able pour que les gens puissent se former en lisant des articles ou qu'on votre vidéo en sustainability. Dernières infos, il y a tous ces groupes au niveau Capgemini global et nous, pour, pour le diversity equity and inclusion, et nous, et on a aussi le groupe diversity, equity and inclusion, où on est cinq et on est chacun un représentant des groupes au-dessus, donc les networks, et on se réunit une fois par mois, en gros, pour dire : ok, qu'est-ce qui se passe dans mon network ? Il va se passer ça, ça, comment je peux faire pour que ce soit au mieux communiquer avec Invent ?

00:19:15

Speaker 2: Oui, il y a quand même une grosse communication autour de tout ce qui est responsable au sein de l'entreprise. Il n'y a pas que, il n'y a pas que des échanges de mail, parce que, bien souvent, les gens vont dire : je reçois des mails, je ne sais pas trop ce qui se passe, mais il y a beaucoup plus.

00:19:35

Speaker 1: Pour les groupes, par exemple, je t'avais dit: on a les business unit meeting. Là, tous les deux mois au dernier, on a présenté chaque network à tous les collègues en disant pourquoi on est là, à quoi on sert, comment vous pouvez nous atteindre et un peu sensibiliser les gens aux sujets, et que, s'il était intéressé, ils pouvaient nous rejoindre. Non, ce n'est pas que les communications, ce sont aussi des groupes, des communautés où les gens peuvent se retrouver entre eux, et on discutait entre eux et tout ça.

00:20:03

Speaker 2: Et est-ce que tu trouves toutes ces pratiques suffisantes ou on pourrait faire plus, selon toi, à l'échelle Capgemini Invent ou plus grand ?

00:20:24

Speaker 1: En vrai, je pense qu'on pourrait pas pour l'instant. On est train d'évoluer vers un plus. Je pense que, pour l'instant on est au max de ce qu'on pourrait faire, mais on a déjà quand même

bien évolué là-dedans. On va faire plus, mais c'est déjà très, beaucoup, je trouve, ce qu'on fait et c'est déjà trop cool. Mais c'est en train d'évoluer c'est sûr qu'on n'est pas encore à notre maximum.

00:20:53

Speaker 2: Et toi, quand tu es entré en contact avec Capgemini Invent est-ce que t'as directement perçu, via la vitrine de l'entreprise une implication dans ce genre de démarche? Est-ce que c'est ressorti pour toi quand tu as postulé pour Capgemini Invent ?

00:21:19

Speaker 1: Ha ben pas du tout je crois. Déjà c'était assez mal fait. Ils ne sont pas très bons là-dedans, mais je crois que quand t'as même pas un site, ou ce n'est pas bien informé. La visibilité de l'employeur je trouve est assez mauvaise et je pense qu'ils le savent et qu'ils veulent travailler là-dessus. Mais déjà, on ne sait pas ce que c'est Capgemini Invent et on ne sait même pas quelles initiatives ils font, etc. Et moi, je ne savais pas que Capgemini le groupe et avait cet aspect CSR, parce que j'ai fait mon stage et mon mémoire là-dessus. Mais si je n'avais pas fait mon stage et tout, je n'aurais pas su.

00:21:55

Speaker 2: Et en stage, t'avais oui, en stage, tu en avais beaucoup entendu parler et dans le processus de recrutement que t'as fait avec eux, est-ce que vous en avez discuté? Dans les échanges que tu as eu ? Est-ce que c'est venu sur le tapis ?

00:22:10

Speaker 1: J'ai l'impression j'ai souvent dû évoquer mon intérêt pour le Sustainability, vu que j'avais fait mon stage là-dedans et que j'aimais bien. Je crois que j'ai dû en parler, ils ont sûrement dû me dire que c'était, parce que je me rappelle que, quand je suis arrivé, j'en ai parlé, j'ai cherché les gens et tout, et ils m'ont dit qu'on avait une petite team sustainability qui était en train de se construire. C'est toutes les infos que j'ai eu au début.

00:22:38

Speaker 2: Et pour toi, t'investir dans ce genre de projet, des démarches de Capgemini Invent, est-ce que ça joue sur ton bien-être au sein de l'entreprise ?

00:22:49

Speaker 1: Je crois bien que oui, tu veux dire jamais investir dans cette initiative.

00:23:00

Speaker 2: Comment est-ce que le fait de prendre part à tout ça influent sur le fait que tu sois bien dans l'entreprise ou non?

00:23:07

Speaker 1: Oui, je crois que c'est chouette aussi de à-côté d'un projet client qui n'a pas spécialement un sens social justement comment, genre faire du change management pour une transformation dans un département finance, je vois pas où est-ce que j'apporte de la valeur à la société et je trouve ça chouette de pouvoir justement avoir un impact en interne, c'est petit, mais c'est déjà ça dans ce niveau, par exemple mon groupe CapAbility, de pouvoir avoir un impact sur les personnes qui réfléchissent différemment ou qui ont des problèmes d'accès et essayer d'améliorer leur expérience chez Capgemini et qu'elles se sentent bien. Et tout ce que je fais aussi, c'est pour que les gens se sentent bien au sein d'entreprise et ça joue sur mon bien-être oui.

00:24:13

Speaker 2: Ça joue un peu sur ton bien-être.

00:24:15

Speaker 1: Oui, oui, à fond justement bien.

00:24:21

Speaker 2: Sur toutes ces démarches, est-ce que t'as eu plus d'information et de formation que durant l'onboarding, par exemple, ou est-ce que c'était est-ce qu'après l'onboarding, t'en as plus jamais entendu parler?

00:24:43

Speaker 1: En sustainability, on a, oui, en sustainability déjà pour Capgemini, on a tous une formation obligatoire qui s'appelle UpGreen. C'est un truc, je crois, en huit volets à suivre, et c'est vraiment tous. J'avoue que je n'ai pas tout suivi en détail, mais c'est tout ce qui est sustainability, genre : c'est quoi les de comment économiser de l'énergie à c'est quoi les émissions de CO2 ? C'est quoi les gaz à effet de serres, etc., c'est comprendre tout cet aspect sustainability, donc super intéressant, et c'était obligatoire. À côté de ça, chez Invent, ils organisent des masters class sustainability. Il y a aussi, genre des sustainability book talks, tous au niveau global, où les gens lisent des livres et puis font un récap des livres en sustainability, ils font un récap, ça, c'est au niveau sustainability. Maintenant, au niveau diversity, equity and inclusion, on n'a pas encore énormément de formation. Il y en a disponibles, mais elles sont moins visibles. Mais il y a quand

même des trucs dispos. On a tellement une grosse plateforme de formation. On peut trouver ce qu'on veut, mais ce n'est pas poussé vers nous et ce n'est pas obligatoire.

00:26:07

Speaker 2: Et tu trouves qu'il faudrait plus pousser ça vers les gens ou bien justement, laisser les gens libre de s'investir ou non pour ce genre de démarche?

00:26:17

Speaker 1: Mais je crois qu'il y a certains sujets sur lesquels il faudrait d'office genre sensibiliser les gens et que les gens apprennent un peu de, par exemple, justement, le groupe dans lequel je suis toute cette, on appelle ça la neurodiversité, que parfois, tu travailles avec des collègues qui sont différent, tu vas pas comprendre pourquoi la personne a agi différemment, ou pourquoi, je sais pas, je sais pas, j'ai pas d'exemple mais qu'il faut juste apprendre que les personnes sont différentes, qu'il y a des personnes qui sont peut être beaucoup plus de problèmes de concentration, qui ont besoin plus de commission écrite ou visuelle, et qu'à l'oral ça va retenir. Et juste pense qu'il faut sensibiliser les collègues là-dessus pour pouvoir travailler au mieux ensemble. Et ça, je trouve qu'on devrait faire le plus. Pour ça que je suis dans le groupe, c'est que j'aimerais faire plus de communication là-dessus.

00:27:07

Speaker 2: Et comment est-ce que tu perçois l'engagement des autres personnes autour de toi par rapport aux démarches de responsabilité sociale de l'Entreprise est-ce que tu trouves que les gens sont assez investis? Pas assez investis, ce genre de choses ?

00:27:27

Speaker 1: Mais tout, tout en tout cas, moi, mes collègues amis et toutes les personnes qui sont intéressées par ces initiatives et qui sont engagées dedans, que ce soit en sustainability, en DEI ou en wellbeing, tous mes collègues proches sont investis et engagés et je pense que tout le reste, ils apprécient beaucoup que ça existe et que ce soit là, et ils sont heureux de savoir qu'on a, il y a des groupes qui prennent tout ça en compte et que c'est là, c'est là, c'est en cours. Évidemment, tout le monde n'est pas intéressé, mais au moins au moins c'est là, et comme ça, les gens qui sont intéressés peuvent venir.

00:28:15

Speaker 2: Est-ce que, selon toi, le fait d'être en accord avec les valeurs de responsabilité sociale de Capgemini va jouer sur ton envie de quitter le groupe ou de rester avec le groupe?

00:28:38

Speaker 1: Je suis plus en accord ? Je n'ai pas compris

00:28:40

Speaker 2: La question, c'est si comment est-ce que les pratiques de responsabilité sociale vont influencer sur ton envie de partir de l'entreprise ou de rester dans l'entreprise au plus au plus t'as plus t'as une affinité avec ce que propose Capgemini en termes de responsabilité sociale, au plus tu seras enclin reste, par exemple.

00:29:12

Speaker 1: Je sais pas si j'ai bien compris, mais tant qu'ils auront ce genre d'initiative en responsabilité sociale et que c'est en ligne avec, avec mes valeurs et comment, moi, j'imagine en fait, de l'environnement idéal de travail, je resterai, je sais que ça va que évoluer vers un positif, mais c'est sûr que j'aurais pas été intéressé à travailler dans une entreprise qui prend rien de tout ça en compte et qui se préoccupe du bien-être ou de leur impact écologique, ou tout ça. Donc, c'était très lié, bien sûr, au fait que je reste là. Ça, c'est sûr.

00:30:01

Speaker 2: Question un peu tiroir, mais est-ce que, selon toi, au plus tu t'engages pour ce genre de démarches, au plus tu vas connaître ce vers quoi tendent ces démarches? Toi, tu dis qu'il va y avoir une nette amélioration dans le futur. Est-ce que ça, ça te motive encore plus à rester, parce que tu sais le travail qui est abattu derrière ?

00:30:32

Speaker 1: Oui, non, c'est sûr que c'est motivant. Même dans les projets que je fais et tout, chaque fois, on doit construire une route, map et un plan, un peu pour l'année à venir. Il y a des trucs où ils peuvent qu'être mises en place dans deux ans, et je me dis : on verra dans deux ans et il y aura des formations pour les managers sur la neuro divergence et tout ça. Non, c'est sûr que c'est motivant de rester et de voir tout ça évoluer, vers un truc trop cool.

00:31:07

Speaker 2: Ok et à l'avenir si tu dois quitter l'Entreprise ou est-ce que tu vas automatiquement orienter ton choix vers quelque chose de plus éthique, vers une entreprise qui est d'office plus éthique?

00:31:24

Speaker 1: Oui, je pense que, bon, on fait déjà full trucs en interne mais je me suis déjà dit que

quand je changerais de travail, c'était pas du tout pour être dans une grosse boîte avec laquelle je partage pas du tout mes valeurs, je pense, fin je veux un truc qui a un bon impact, un chouette impact, une chouette mission pour la société, et aussi faire un travail qui a du sens. Oui, oui, non, c'est sûr que ce sera très, très gros critère pour moi.

00:31:58

Speaker 2: On arrive à la fin de l'entretien je sais pas si tu as des choses à rajouter ou ou qu'on a oublié, peut-être.

00:32:10

Speaker 1: Non, je crois pas, mais je serais intéressé de voir le résultat de ton mémoire.

B. Capgemini 2 : Antoine

00:00:00

Camille : Merci de répondre à mon entretien pour mon mémoire, qui porte sur le thème de l'influence que peut avoir les démarches RSE sur l'expérience employé des jeunes travailleurs. Est-ce que tu pourrais commencer par te présenter un peu et aussi parler de ton, ton âge, ton parcours, etc., et après présenter l'organisation, l'entreprise dans laquelle tu travailles actuellement ?

00:00:35

Antoine : Je me appelle Antoine, J'ai 27, je suis sorti de l'ICHEC en fin juin 2022 et je suis titulaire d'un master en gestion entreprise internationale. J'ai commencé en octobre suivant à travailler pour Capgemini Invent. Donc, il est une marque de Capgemini groupe qui fait du, des conseils en management sur différents sujets. C'est divisé en quatre, en plusieurs branches donc tu as «entreprise management», qui va faire du conseil à proprement parler, plutôt dans l'optimisation de process, en change management ou en data management, et puis tu as aussi une partie s'appelle «frog» axé sur l'expérience client et tu as une troisième partie « DNA » qui est vraiment axée, data, utilisation des datas. Ce n'est pas une grande partie de Capgemini. Faut savoir que Capgemini on est environ trois milles à la base, Capgemini Invent on représente, je pense, environ deux cents personnes. On n'est pas une grosse branche, on est actif dans la majorité des grandes industries, certaines plus que d'autres.

00:02:17

Camille : Oui, c'est très bien. Comment est-ce que tu décrirais ton rapport au travail et ton équilibre vie professionnelle et privée ?

00:02:27

Antoine : Je pense qu'aujourd'hui j'ai un bon équilibre vie privée et vie professionnelle. Je fais, je travaille parce que je dois travailler et que c'est une nécessité. Après j'ai l'impression de faire un travail qui me plait, parce que les études m'ont ouvert ces portes là et c'est un travail qui est très ouvert aux gens, quand même, malgré tout humain, parce qu'on va beaucoup sur le terrain, chez le client pour comprendre leur projet, leurs besoins, c'est que c'est quelque chose que j'ai appris, ayant commencé à travailler, que le fait d'avoir un bon équilibre, c'était important. Je pense que j'ai fait beaucoup d'heures au début, et ça, ce n'était pas sein. Et donc maintenant, il y a les heures qui doivent être prestées, les besoins, auxquels on doit répondre et parfois des urgences qui font qu'on doit plus travailler. Mais, globalement, rapport au travail, c'est que le travail, c'est le travail mais après le travail c'est plus le travail.

00:03:33

Camille : Maintenant, on va parler un peu de responsabilité sociale de l'Entreprise est-ce que déjà, tu sais à quoi correspond cette dénomination de responsabilité sociale de l'Entreprise.

00:03:51

Antoine : J'ai eu des trainings là-dessus. Après, ce n'est pas un thème sur lequel je me suis déjà beaucoup penché. Je vois plus ça au travers des actions menées par les sociétés, que ce soit en extra, allez, extraprofessionnel, dans des projets auxquels ils prennent part dans la société en général, ou même des choses qui mettent en place dans l'entreprise pour que nous, on se sent mieux en tant que dans qu'employé mais je me suis même plus pencher que ça non plus.

00:04:29

Camille : Et est-ce que tu saurais me décrire exactement ce que met en place comme démarche RSE ton entreprise?

00:04:38

Antoine : Pas du tout. Comme je dis, je n'y suis jamais vraiment penché.

00:04:41

Camille : Et il y a une raison particulière qui fait que qui est jamais vraiment penché?

00:04:48

Antoine : Tout ce qui se passe dans ma boîte... Je perçois bien comment je me vois dans la société, comment je perçois l'image de la société, de notre société en général, parmi les autres. Maintenant, la réalité, c'est que la façon de fonctionner notre société peut être par rapport au projet que moi je fais, font que je ne suis jamais là. Je suis toujours chez mon client. Toute la vie, toute la vie sociétale de ma boîte me passe un peu par-dessus la tête, parce que je n'y prends pas vraiment part. Je pense que ça dépend vraiment des projets. Il y a des gens qui sont plus sur place, qui vont plus vivre de manière directe. Moi je vis ça à travers d'une chaîne d'e-mails

00:05:36

Camille : Donc, est-ce qu'il y a d'autres communications que l'e-mail par rapport à ces ces démarches rse?

00:05:43

Antoine : Énormément de workshops qui sont fait pour les mettre en avant. Au final, j'ai aucune idée et sauf si je mets tout ça dans la mauvaise case toutes les d'inclusion que Capgemini met en place, que ce soit au niveau de l'identité sexuelle des gens, au niveau des ethnies, des choses qu'on voit beaucoup circuler, tout ce qui est environnemental, on en parle beaucoup. Moi, j'ai toutes les communications, mais maintenant je sais qu'il y a énormément de workshops qui sont mis en place pour augmenter l'awareness des gens par rapport à ça. À nouveau, pour pouvoir aller à des workshops bah, il faut être là. C'est un peu ça.

00:06:29

Camille : Et donc, comme t'es fréquemment chez le client, t'as pas le temps d'aller à ce workshop ?

00:06:35

Antoine : Parce que, et à nouveau, ça dépend du projet en projet. Moi, j'ai une heure et demie de route pour revenir du client. Allez, quand je fais le compte, soit j'arrive tard, je n'ai pas envie d'aller j'arrive tard, et c'est déjà fini.

00:06:53

Camille : Et est-ce que tu trouves ça suffisant comme pratique? Est-ce que tu penses que c'est un réel impact ?

00:07:00

Antoine : Je pense que c'est important parce qu'on est qu'à un moment où on réfléchit de plus en

plus à aller à notre place, à la place de notre employeur aussi, et sa mission. Je pense que c'est quelque chose auquel on regarde de plus en plus par rapport aux générations d'avant à nos parents, ne fus que savoir que l'employeur qui travaille fait aller, fait sa part ou essaye de faire sa part et de faire avancer les choses. Je pense que c'est assez important et ça renforce aussi ta, ta conviction. Toi, en tant que consultant, quand tu vas délivrer un projet, de dire : je ne travaillais pas juste pour une machine, une machine à fric, qui envoie des consultants en projet, qui ramassent. Bon le modèle reste ce qu'il est mais en tout cas derrière, ton investissement qui va générer du profil pour ta société. Ce profil est aussi réinjecté dans des thématiques qui, je pense, sont assez importantes aujourd'hui.

00:08:01

Camille : Et est-ce que t'as déjà pu mesurer cet impact d'une manière ou d'une autre?

00:08:08

Antoine : Le mesurer, c'est, je pense que c'est compliqué. Je pense que c'est un thème qui est, qui est difficile à mesurer de base. Par contre, il suffit un peu, parfois de jauger, quand tu es à l'extérieur ce que les gens pensent des différents employeurs. Aller, nous, je sais qu'on a une très bonne image, de manière générale, parmi les grosses sociétés de consultance, parce que moi, malgré le fait que je me sois toujours senti, à ma place, et jamais trop submergé non plus par la taille de la société, est quand même des gros joueurs. Et pourtant, on garde une très bonne image à l'égard du public extérieur, contrairement à d'autres sociétés, même plus grosses. Si je compare à des sociétés qui ne sont pas dans le milieu de la consultance, mais qui me extérieur au moins de démarche RSE, je pense, certains aller à certains, que certains acteurs du monde énergétique, ils ont clairement plus mauvaise image, qui est moins attractive aussi pour les gens pour aller travailler là-bas, moins attractif pour les gens, aller se fournir chez eux, que j'ai l'impression que nous on peut être mesuré comme un bon choix.

00:09:31

Camille : Est-ce que, quand t'as postulé pour, pour cet emploi, est-ce qu'il y a une communication autour de la RSE qui était présente, par exemple, dans la marque de l'employeur ou pour reformuler quand tu as postulé chez Capgemini, est-ce que tu as entrevu une mise en avant de ces démarches de RSE? Est-ce que ça a eu, peut être un ça ? T'as fait tilt en te disant : tiens, je préfère travailler pour un employeur qui fait ce genre de démarche.

00:10:17

Antoine : Le tilt, j'irais pas jusque-là, moi, en postulant, je savais qu'ils avaient des projets et une façon de travail qui me plaisait. Ça, c'était quand même le critère numéro un. Maintenant, c'est clair que c'est un facteur qui est assez rassurant. Quand tu te balades un peu sur le site, juste pour voir un peu ce qu'ils veulent refléter comme image. Aussi, même si ça c'est que la façade, de voir que c'est ils mettent beaucoup les gens en-avant, ils font attention à ce que chacun, dans sa façon de vivre, sa façon de se percevoir, se sente bien. C'est quelque chose. Si tu vas sur le site de Capgemini, car il y a un onglet «meet our people» avec un peu l'histoire de chacun, comment est-ce qu'ils sont dans l'entreprise je trouve que c'est important de savoir qu'on a une place et qu'on nous écoute. Et après ça, c'est clair que Capgemini, c'est une société qui, qui a beaucoup de, pas de capacité, mais qui y a beaucoup de projets et beaucoup d'ambition de projet dans des démarches environnementales aussi, que ce soit des démarches au nom du groupe, pour le bien commun, des projets pour des clients. Mais c'est quelque chose qui est vraiment poussé et je pense que c'est dans l'air du temps et c'est pour moi, ça a pas fait un déclic, mais c'est un côté rassurant de savoir que tu travailles pour une entreprise comme ça.

00:11:48

Camille : Comment s'est passé un peu le processus de recrutement pour rentrer chez Capgemini? Et est-ce que, dans ce processus de recrutement, tu as pu voir quelque chose qui parlait de RSE ou qui mettait en avant les démarches d'inclusion etc. ?

00:12:15

Antoine : Pas, de manière frontale, aller, pour faire le process de recrutement, très, de manière assez succincte, d'abord un entretien avec les RH et puis après avec un senior consultant ou un manager, et puis après, avec quelqu'un qui est dans le haut management, qui va valider. Au final, qui va valider la validation du senior consultant ou du manager, c'est assez court. Plus tu es dans le processus de recrutement au plus tu es dans le côté humain, c'est quoi ta façon de percevoir les choses, plus tu vas avancer et plus tu vas te retrouver dans un truc plus technique. Ce que j'ai pu percevoir sur le thème de la RSE, dès que, dans mes motivations, un moment, j'ai dit : il faut faire des heures, je ferai des heures, ils m'ont tout de suite dit : non, mais je t'arrête c'est pas ça qu'on te demande, c'est pas le but, le but n'est pas que tu viennes faire quatorze heures par jour, le but est que tu viennes travailler ce pour quoi t'es payé et après, respecter les nécessités qui sont imposées par le milieu où tu vas travailler aussi par moments, ça, je trouvais que c'était hyper, hyper cash,

hyper positif. Maintenant, en termes d'inclusion ce n'est pas quelque chose que j'ai ressenti au niveau du recrutement.

00:13:46

Camille : Par exemple, est-ce que tu trouverais ça justifié qu'ils privilégient quelqu'un qui est plus en accord avec leurs pratiques de RSE ?

00:14:02

Antoine : Je pense, je pense, que, dans un sens, oui, c'est un peu aller. Je pense que c'est une question qui part de réponse, parce que tu as d'une part, je pense que c'est normal, que deux candidats égaux, si tu as quelqu'un qui est plus en fit par rapport à tes pratiques, c'est évident que tu vas prendre cette personne-là, parce que les employés, c'est la première vitrine de la société. Je pense que c'est normal maintenant, je pense que ce n'est pas un vice non plus, dans lesquelles les sociétés c'est vraiment pousser, pousser pour pousser l'aboutissement de leurs pratiques RSE. Je trouve que ça peut même à l'extrême aussi créer une discrimination. En soi. Je pense que les deux, il y a un équilibre qui doit aussi se trouver là-dedans.

00:14:57

Camille : T'as dit que t'avais suivi un peu des formations autour de ça, comment ça s'est un peu déroulé et qu'est-ce que t'as pu un peu retirer de ce genre de training ?

00:15:10

Antoine : Nous, ce sont des training en ligne que tu suis pour, c'est plus pour te montrer le comportement qui est attendu au sein, au sein de l'entreprise principalement pour tomber dans les clichés. Ce n'est pas non plus. Je l'ai perçu un peu comme une tare parce que c'est obligatoire c'était un peu les faire pour les faire maintenant. Après, au-delà des trainings, comme j'ai dit, il y a quand même des sessions qui sont données en ligne. Moi, je n'ai vraiment quasi pas été, mais j'ai été à quelques-unes, notamment par rapport à des projets qui poussent les initiatives environnementales. Je ne sais pas si la décarbonation, ça tombe là-dedans aussi. Ça, ce sont des choses. Moi, ça m'intéressait d'un point de vue pratique et technique, mais c'est j'ai trouvé ça intéressant, à nouveau rassurant que c'était en place. Après, ça n'a pas changé. Ça n'a pas changé ma façon de me comporter dans l'entreprise parce que j'étais au final, je suis déjà en accord avec ça de base. Ça ne m'a pas retourné dans mon comportement quotidien.

00:16:32

Camille : Comment est-ce que tu perçois un peu l'engagement des gens par rapport à cette

démarche RSE autour de toi et aussi toi, t'as déjà un peu précisé que ton engagement était peut être moindre parce que t'étais chez les clients? Mais est-ce que tu perçois qu'autour de toi, il y a quand même des gens que ça intéresse et qui mettent plus le pied à l'étrier peut être, pour ce genre de démarche ?

00:16:56

Antoine : Oui, clairement, après, comme moi, je suis plus loin de ce qui se passe au sein de l'entreprise de par ma distance physique, qui veut pas dire que ça m'atteint pas vraiment, des gens qui, beaucoup plus investi dans une mission pour que tout ça aboutisse. Je trouve ça super parce que c'est un cadre qui est sein, qui est positif donc je ne peux qu'encourager ça. Maintenant, je pense que les engagements doivent rester personnel. Je pense que pas que ce sont des engagements qui sont pusher sur les gens et dire qu'au final les gens qui ne suivent pas ce carcan-là, c'est négatif. Il y a plusieurs façons de faire du positif autour de soi. Il faut respecter ça. Et après, je pense que ce sont des sujets qui s'étendent et qui doivent s'étendre de la sphère de la sphère professionnelle aussi. C'est plus comme ça que je le vois, ce sont des comportements au jour le jour, que ce soit dans des réflexes, un peu d'inclusion ou dans des réflexes environnementaux de tous les jours. C'est aussi comme ça qu'on participe, ce n'est pas que, au travers de ce qu'on fait au boulot, je ne sais pas si répond ta question, le fait que l'engagement reste personnel. Ça, pour moi, c'est hyper important et je pense qu'il y a des gens qui, parfois, sont tellement pris par ce sujet-là, qui peuvent un peu, qui peuvent un peu l'oublier.

00:18:33

Camille : Ouais et en général, c'est ces gens sont là depuis plus longtemps dans la boîte, ou des plus jeunes.

00:18:40

Antoine : Moi, ce que j'ai vu, c'est plus des plus jeunes, mais c'est pas, c'est négatif sans être négatif, c'est déjà des gens à qui ça tient tellement à cœur qu'ils comprennent pas que certaines personnes se sentent moins concernés par ça. Et ça peut aussi être un peu oppressant et mal perçu de l'autre côté.

00:19:00

Camille : Ça crée un peu de divisions au sein de l'entreprise ou c'est peut être un grand mot, de division.

00:19:06

Antoine : Division c'est un peu un grand nom, mais je pense que ça crée un peu d'incompréhension pour certains. Pourquoi est-ce qu'un sujet qui, pour moi, est primordial, de moins pour une autre personne ? Je pense que ça, ça pose un peu question pour certaines personnes. Maintenant, je pense qu'il y a beaucoup d'autres sujets qui sont, c'est même par clivant, mais qui amène des gens, des avis différents.

00:19:24

Camille : Et pour Toi, est-ce que cette démarche RSE peuvent jouer sur le fait que t'as envie de rester dans l'entreprise ou de la quitter? Par exemple, si ton entreprise ne fait pas assez, selon toi, ou que tu trouves que c'est un peu plus greenwashing ce qu'ils font, est-ce que tu serais plus enclin à quitter l'Entreprise que s'ils avaient une bonne démarche RSE ?

00:19:54

Antoine : Je pense, honnêtement, je pense, moi, j'ai la chance de pas avoir de poser cette question-là, parce que je me rends quand même compte que, chez Capgemini, on est en phase avec ce que je trouve être fait maintenant. Je pense que, clairement, une société qui fait juste des grands sourires à l'extérieur qui fait vraiment beaucoup d'actions greenwashing, et il y en a, il y en a tout plein. Je pense que ça peut, ça peut amener une certaine frustration, parce que c'est aller, c'est un petit peu une famille qui fait croire que tout va bien, qu'à l'intérieur des conflits dans tous les sens, très négatifs, et après, dans tous les cas, c'est une société qui ne fait rien, qui fait trop pour montrer. Je pense que si tu travailles dans une société qui n'est pas en accord, qui est pas du tout en accord avec la réalité, qui est complètement à côté de ses pompes, je pense que tu ne peux pas non plus, toi, te sentir bien là-dedans si t'as si t'as un minimum de démarche personnelle, intéressé dans ces sujets-là.

00:21:04

Camille : Et est-ce que tu penses qu'à l'avenir tes choix de carrière pourraient être orientés en adéquation avec ce genre de démarche?

00:21:14

Antoine : Plutôt 100 %.

00:21:19

Camille : Mais sur, plutôt sur quel choix? Plutôt sur des choix, le choix de l'entreprise à proprement parler, ou des choix plutôt internes, par exemple liées à ta rémunération, je ne sais pas, moi, dans

ton package, peut-être pas prendre une voiture ou ce genre de choses. C'est peut-être deux choses distinctes sur lesquelles on peut aussi avoir des emprises.

00:21:40

Antoine : Ouais, je vais, je vais séparer en deux parties. Au point de vue de l'employeur ça, pour moi, c'est hyper important. Je, je m'en rends compte maintenant, en réfléchissant à certains point sur le futur de ma vie professionnelle, je ressens quand même de plus en plus le besoin d'être dans des projet dans lesquels je vois du sens, et donc ça, ça joue aussi sur les intérêts de ton employeur directement, tu sais bien que les sujets, les industries qui vont être le mieux financé, le mieux, le sponsoriser, si on peut dire comme ça, c'est ce pourquoi ton entreprise a de l'intérêt de facto, envie de faire quelque chose qui a du sens. Il faut que de faire du de la personne n'en a rien à faire, rien qui va se mettre en place non plus. Moi, c'est un truc que je recherche pour la suite aussi. Et après, la question des package, je pense que c'est une question intéressante, qu'il est beaucoup plus dans deux milieux comme Bruxelles, c'est une réalité qui ne peut pas exister partout, par exemple, je pense, quelqu'un qui vit à Bruxelles, qui pour prendre un exemple, un budget voiture, qui peut le convertir pour payer son loyer et à-côté, qui peut aussi mettre de l'argent dans un vélo. Je trouve ça très bien, parce que Bruxelles le permet maintenant. Si tu prends le même employé, le même employé qui travaille, aller, pas beaucoup plus loin que Bruxelles, mais au même endroit, mais qui habite ? Je ne sais pas, moi, au-dessus de Gembloux ou dans un bled un peu plus paumé, bah ces packages, c'est super beau, c'est super bien pensé, mais ça ne les impactera pas la même façon qu'au final, il y a une nécessité derrière qui est différente. Ce n'est pas parce qu'on ne peut pas le faire pour tout le monde qu'on ne peut pas le faire. Si on peut le mettre en place, c'est ça fait sens. Je pourrais le faire.

00:23:59

Camille : Très bien, je ne sais pas si t'as envie de rajouter des choses par rapport à ceux dont on a discuté, pas spécialement. Je te remercie.

C. Capgemini 3 : Camille

00:00:01

Speaker 2: Merci de répondre à mon à mon entretien ici pour le mémoire en RH à l'UCLouvain.

Est-ce que tu pourrais, dans un premier temps, te présenter, expliquer un peu ton parcours, plutôt scolaire, universitaire, etc., et est-ce qui t'a amené à finir chez Capgemini ?

00:00:26

Speaker 1: Oui, moi, j'ai 25 ans, je travaille depuis deux ans et demi, bientôt trois, comme étude, j'ai été à l'ICHEC en gestion d'entreprise. J'ai fait un BAC en trois ans, suite auquel j'ai fait un master en Learning and Development. C'est tout ce qui concerne la formation continue à l'université de Maastricht, parce que je voulais vraiment faire le lien entre le business et les RH. Je trouvais que c'était un master intéressant et le format d'apprentissage aussi était différents, peut-être plus ludique et interactif, ce n'est pas un format ex-cathedra, tant pour le contenu que pour la forme. J'ai fait mon master là-bas et, suite à mes études, j'ai directement commencé comme consultante. J'ai d'abord travaillé pendant presque un an dans une petite boîte, mais qui ne me convenaient pas tellement au niveau des projets qui me proposaient. Et puis, j'ai été contacté par CAP, plus particulièrement pour l'équipe workforce organisation, et on est une équipe qui se concentre principalement sur l'aspect humain de toutes les transformations dans les entreprises et les organisations. On touche à des sujets en lien avec les ressources humaines. Si ce n'est pas encore vraiment notre business principal, on aimerait bien développer, mais pour le moment, nos compétences principales sont vraiment l'accompagnement au changement, le change management, ce que je fais actuellement chez un client, à Louvain-La-Neuve. Je suis chez CAP maintenant depuis un an et demi et j'ai fait un projet d'abord en strategic workforce planning. Je ne sais pas si tu connais, pas entendu parler en ayant un, mais en gros, c'est vraiment gérer ta main d'œuvre d'un point de vue stratégique, pour être sûr que tu as les bonnes personnes au bon moment, au bon endroit, avec les bonnes compétences. C'est vraiment faire un peu de la planification aussi à long-terme pour tu as gagné avec la stratégie de l'entreprise et vraiment mobiliser ta force de travail en capitalisant sur ton capital humain, les gens, les compétences.

00:02:51

Speaker 2: Mm hmm.

00:02:53

Speaker 1: Et ici, je fais le projet d'accompagnement au changement. Suite à l'implémentation d'un nouvel outil, on s'assure que les gens comprennent bien les changements qui sont attendus. Ça impacte le rôle, leur responsabilité, et on les accompagne là donc voilà, dans les grandes lignes.

00:03:12

Speaker 2: Et tu saurais un peu plus me décrire ton organisation, un peu combien de personnes travaillent, etc.?

00:03:19

Speaker 1: Donc Capgemini groupe est un immense groupe présent dans le monde entier dans tous les pays, mais en tout cas, je pense qu'il y a environ 300 000 collaborateurs dans le monde. Mais ça, un grand groupe IT qui propose vraiment des solutions IT. Et mais moi, en France, je travaille pour Capgemini Invent, qui est la partie consultance de Capgemini, et je pense qu'on a environ 11000 collaborateurs dans le monde. C'est beaucoup plus petit par rapport la masse globale et nous, en Belgique particulièrement, on est, je pense, 160, quelque chose comme ça, tout confondu. C'est relativement petit par rapport à d'autres pays, par exemple, en France, en Allemagne, ils sont beaucoup plus développés, ils ont plus grande expertise, mais chez-nous, c'est assez, assez petit. Et c'est ce qui est intéressant aussi, ce qui m'avait donné envie de rejoindre CAP, en partie parce que, encore en mode un peu startup, familial, parce qu'on est énorme à la fois, on reçoit l'énergie et le drive du groupe, avec les directives qui viennent d'un grand groupe solide, établi, et toutes les compétences et les expertises qui vont avec. Et en même temps, on fonctionne un peu à notre sauce, de façon indépendante, avec la petite note belge et l'équipe qui est composé ici en Belgique. Je ne sais pas s'il y avait des questions plus précises par rapport à ça.

00:04:44

Speaker 2: Non, non, c'est très bien. Comment est-ce que tu pourrais décrire ton ton rapport au travail et comment tu décrirais un peu ton équilibre vie professionnelle et vie privée, surtout dans un secteur comme la consultance ?

00:05:00

Speaker 1: Oui, je pense qu'en termes d'équilibre vie privée, vie pro, c'est assez équilibré et j'y tiens beaucoup. Je pense que c'est ça qui est chouette. Si, chez CAP, c'est qu'il y a la possibilité de faire plein de choses. D'ailleurs notre slogan c'est «Get the futur you want», et c'est assez parlant, parce que si j'avais envie de me donner plus ou de faire plein de projets en interne ou en externe, de contribuer à plein de choses, il y a la place pour le faire. Mais moi, je choisis de faire quand même certaines contributions en interne, parce que je pense que c'est important pour s'intégrer dans la vie de l'entreprise mais tout en gardant un rythme sain et un équilibre, justement entre la vie privée et pro. Maintenant, je pense que c'est très variable, parce que tout dépend aussi du projet sur lequel tu tombes en tant que consultant. C'est ça qui est vraiment inhérent à notre métier, c'est

que c'est un peu la roulette russe, et à tout moment, tu peux tomber sur un projet qui demande beaucoup plus de temps et d'investissement et d'autres qui sont peut-être plus long-terme, mais plus tranquille aussi dans le rythme. Ça dépend vraiment. Là, je parle pour moi de mon expérience. Je suis assez équilibré, mais je ne peux pas tirer des conclusions sur le secteur globalement, et pour mon rapport au travail, moi, je dirais que ce n'est pas une valeur première pour moi, dans le sens où une de mes valeurs de faire les choses bien. Par contre, je, je m'implique dans mon travail pour qu'il soit bien fait. Maintenant. C'est ce qui demain, pour une raison ou une autre, ma relation n'avait pas de mon employeur ou mes envies changent, je changerai sans problème assez rapidement. Je préfère être une, une bonne amie, je ne sais pas une bonne oreille. J'ai d'autres valeurs dans mon secteur privé, qui prime plus pour moi que le secteur professionnel, parce que je trouve que ça reste une entité. C'est abstrait. Finalement, je tiens tant avec qui je travaille, mais le nom Capgemini Invent en lui-même, je n'y suis pas attaché.

00:07:12

Speaker 2: Et au niveau de ton expérience employé, est-ce que tu as déjà entendu parler de cette notion d'expérience employé ?

00:07:21

Speaker 1: Oui, oui, oui.

00:07:23

Speaker 2: Ok, pour qu'on soit synchro, c'est effectivement tous les processus sera qui sont plutôt inhérents à ta vie au sein de la entreprise. Tu m'as dit que tu t'étais fait approcher par après. Comment s'est passé un peu le processus de recrutement dans les grandes lignes ?

00:07:47

Speaker 1: Que je me souviens, oui, c'était très informel. Suite à l'échange au début, je n'avais pas vraiment compris s'il n'abordait pour un recrutement directement. Ils m'ont demandé si j'étais intéressé. Je me suis douté que c'était en vue d'un recrutement. Mais par la suite, quand j'ai eu les entretiens avec certaines personnes de mon équipe directement, je ne suis pas passé par les RH dans un premier temps, on avait des discussions assez informelles ou il expliquait ce qu'on fait dans l'équipe que, j'expliquais aussi mes intérêts et pourquoi est-ce que j'aurais potentiellement envie de changer, etc., et c'étaient des échanges très fluides et très chouettes. Mais au bout de deux entretiens, je me disais : est-ce que je suis dans un process de recrutement ou est-ce que je suis juste en train de parler avec des gens ? Aussi sympa qu'ils soient, je manquais un petit peu de la

formalité derrière. Et puis, finalement, j'ai rencontré quand même trois consultants dans notre équipe et puis le manager de notre équipe et la Rh m'a appelé en disant qu'il souhaitait de faire une offre. Ça s'est fait de façon assez informelle et je constate chez-nous, pour avoir contribué en interne aussi un parcours justement sur l'expérience des candidats, que c'est une expérience qui varie beaucoup. De nouveau, je peux parler qu'à mon nom, parce que je sais que ce n'est vraiment pas la même chose pour tout le monde. Il y a des gens qui sont passés par des, des fairs de recrutement où ils ont dû faire des business cases. Parfois, on organise des événements de recrutement aussi. Ce sont des gens qui sont un peu plus mis en situation. Il y en a d'autres qui ont été référés. Parfois, le programme est beaucoup plus rapide. Je pense que maintenant, on a essayé de standardiser ça, mais de nouveau, je parle vraiment de mon expérience personnelle, parce que ce n'est pas la même pour tout le monde.

00:09:38

Speaker 2: Ok, et je suppose que t'as eu un, un onboarding, pour une fois que tu t'es fait engager plutôt un processus d'intégration. Comment ça s'est un peu passé ça, est-ce que tu saurais me le décrire ?

00:09:53

Speaker 1: Moi, quand j'ai commencé, j'ai eu la chance de participer au premier programme d'onboarding officiel qui avait été mis en place, parce que, jusqu'Alors ça n'existait pas vraiment. Et je pense que les gens arrivent un peu comme ça, au compte goutte comme un cheveu dans la soupe, et nous, on a fait partie. Je dis nous parce qu'on est un batch. Un petit groupe de six ou sept consultants du premier programme, d'onboarding, avec différentes sessions dédiées sur deux semaines, avec des sessions très basiques pour un peu des news joiners, c'est un peu tout niveau confondu, mais il y avait des sessions à la fois prévues pour des gens qui n'en ont encore jamais travaillé. Ça pourrait même être l'utilisation des outils comme Teams, Outlook, etc., ça pouvait être des sessions plus globales sur le project management des, des sujets auxquels on est tous confrontés en tant que consultant, et c'était des sujets assez généraux, pas spécifiques à ce que moi j'allais faire en particulier, et certaines sessions évidemment spécifiques à Capgemini Invent, avec la présentation des équipes, etc., mais moi, j'ai eu la particularité d'être staffé sur projet dès le premier jour chez CAP, parce que j'avais signé mon contrat, déjà deux mois avant de commencer. Ils savaient que j'allais venir et ont pris ça en considération, et ils ont trouvé un projet, ce qu'on essaye en général d'éviter parce que c'est quand même bien que les gens puissent avoir un

onboarding un peu complet. Mais le client ne pouvait pas attendre. J'ai fait un programme d'onboarding, mais de façon un peu hybride, parce que j'étais à la fois en onboarding chez le client aussi, j'ai choisi un peu les sessions où je voulais aller. Je t'avoue que ça m'arrangeait bien, parce qu'il y a certaines sessions qui étaient quand même très basiques et pour lesquelles, moi, je n'avais pas forcément besoin d'être là ou d'informations complémentaires à ce sujet-là. Donc, donc, voilà, mais c'était franchement très bien fait pour un premier onboarding et pour se sentir intégrés, pour rencontrer plein de gens aussi dans l'équipe parce que ce sont des consultants eux-mêmes qui viennent donner des sessions d'onboarding on rencontre plein de gens, c'est un petit comité, ça permet vraiment de créer un groupe aussi, avec les personnes qui commencent en même temps toi, de créer des liens directement. Même si je ne l'ai pas fait entièrement, j'étais contente quand même d'avoir pu participer à ce programme.

00:12:12

Speaker 2: Comment est-ce que tu décrirais la vie au sein de Capgemini Invent, à savoir aussi tout ce qui tourne pas spécifiquement autour du travail, mais la vie sociale et les relations qu'il y a entre collègues?

00:12:28

Speaker 1: Je trouve que c'est très sain chez CAP. Moi, je m'y sens très bien. Dès le début. J'ai eu la chance de vraiment connecter avec des gens de mon équipe. Je pense que c'est particulièrement vrai dans notre équipe, qu'on s'entend vraiment bien, qu'on est très soudé, même si, paradoxalement, on ne travaille pas vraiment ensemble, puisqu'on est consultant et qu'on a tous des projets différents. On est parfois amenés à travailler avec d'autres genres de l'équipe mais globalement, on vit chacun un peu notre vie de notre côté. Mais je veux dire que chaque jour où je veux au bureau, c'est avoir plaisir pour moi d'y aller si ce n'est que c'est un peu loin. Ça, c'est la seule contrainte qui fait que j'y vais moins. Mais j'adore voir mes collègues. C'est très, c'est très léger. Les gens viennent, ils partent un peu comme ils veulent. On sent qu'il ya vraiment cette sécurité psychologique, je vais dire, de pouvoir organiser ton temps comme tu veux. Les gens et le management nous font confiance. Au final, ce qui est important, ce sont les résultats, est-ce que tu vas libérer ? Mais en termes de flexibilité, et c'est vraiment agréable. Je trouve que c'est un chouette employeur pour ça, et le côté informel est très sympa aussi. Après, ce qui est dommage, c'est qu'on ne fait pas tellement d'activités de façon spontanée. Ce n'est pas après le travail, tout ça, on va tous aller boire des verres ensemble et tout ça, pas tellement. Mais on essaye d'organiser

régulièrement des événements et on a mis en place, je dis on, parce que j'y ai contribué aussi, pas mal d'évènements pour contribuer à la culture d'entreprise on a un concept qui s'appelle la culture trive, dans lequel on a différentes équipes qui contribuent à la culture de Capgemini Invent en particulier, toutes les activités fun, tous les événements. On a tout ce qui est sportif, tout ce qui est D and I donc diversity and inclusion, tout ce qui c'était sustainability, et moi particulièrement, je m'occupais des activités de wellbeing, tout ce qui est un peu bien-être, que j'ai un peu plus délaissés pour le moment parce que j'ai d'autres priorités avec mon projet. Mais il y a vraiment la place à faire plein de choses et le management, c'est très ouvert. On n'a pas toujours le budget pour tout faire, mais globalement, il y a un engouement général et c'est chouette, une bonne ambiance.

00:14:45

Speaker 2: Et est-ce que t'as la possibilité aussi de suivre des trainings et de développer des compétences au sein de Capgemini?

00:14:54

Speaker 1: Oui, il y a la possibilité de suivre, d'une part, des formations certifiantes, mais elles, elles, sont limitées à un par an. Moi, ça va faire deux ans que je suis là et j'en ai fait, je n'en ai pas encore fait, parce que, dans la première année, on a d'office une formation obligatoire, mais qui est quand même payé par CAP, vers le groupe, on est formé à des compétences de consultante globale, façon Capgemini. C'est quand même une formation qui dure trois jours et elle est obligatoire, mais considère que c'est une formation qui nous est quand même utile. Et dès la deuxième année, on peut demander une formation qui est pertinente évidemment, avec les compétences, qu'on a besoin de développer aujourd'hui sur notre projet ou à l'avenir mais il faut qu'il y ait une cohérence quand même stratégique aussi pour CAP. Mais au-delà des formations payantes, il y a des plateformes qui sont un peu comme des google de formation. On peut simplement taper des mots-clés et trouver plein de vidéos ou de parcours d'apprentissage sur des sujets en particulier, mais c'est plus, je pense, une démarche personnelle dans ce cas-là. Et parallèlement, il y a aussi des lunches and learn, typiquement, qui sont organisées, des sessions, vraiment, ou des personnes de notre équipe, par exemple, présente un sujet particulier. On peut aussi apprendre dans ce cadre-là, ou bien simplement à travers tout, Capgemini Invent, je ne sais pas, des personnes qui présenteraient une industrie en particulier ou un sujet en particulier, et qui me mettent une session dans les agendas, et tout le monde est libre de, de, d'y participer. Je pense

qu'il y a différents canaux avec lesquels via lesquels on peut apprendre, mais c'est aussi une démarche personnelle. Évidemment, il faut, il faut y aller, il faut s'intéresser.

00:16:39

Speaker 2: Sur toutes ces démarches et tout ça qui sont mis en place, est-ce que ça, ça joue sur ton engagement et ta motivation à travailler pour Capgemini?

00:16:49

Speaker 1: Globalement, oui, après moi, j'estime que j'apprends beaucoup sur mon projet. Pourtant, j'ai fait un master en learning développement. Je suis adressé par tout ce qui est formation continue, mais c'est vrai que je ne suis pas la meilleure élève pour suivre les formations qui sont disponibles, etc., parce que j'ai souvent l'impression que si je ne peux pas l'appliquer concrètement dans mon travail, je vais oublier. Et l'heure de rien, c'est quand même assez énergivore de participer à toutes ces formations, de mettre du temps dans ta formation. Je préfère le faire de façon efficace et pragmatique. Je vais en général m'intéresser aux choses qui me sont vraiment utiles aujourd'hui, si, demain, j'ai besoin de développer d'autres compétences m'intéresserai à autre chose. Mais je trouve qu'on apprend beaucoup sur projet et dans le travail. Concrètement, moi, mon apprentissage, c'est plutôt bien, soit mon projet aussi en interne, en contribuant à des projets internes et en étant soutenu par des personnes plus seniors. Et ça, oui, ça me motive parce que j'ai vraiment l'impression que je peux développer des compétences et je me sens grandir professionnellement, mais aussi personnellement, parce que je pense que les deux sont liés. C'est clairement un facteur d'apprentissage, enfin un facteur de motivation d'avoir ces différentes opportunités à nos dispositions.

00:18:12

Speaker 2: Et comment est-ce que tu verrais ton évolution au sein de Capgemini Invent ?

00:18:18

Speaker 1: En termes de rôles, de responsabilités ou.

00:18:22

Speaker 2: Un peu, oui, dans tous ces domaines-là, est-ce que, est-ce que tu te verrais encore dans cinq ans etc.: je sais pas? C'est peut-être difficile à dire, effectivement, mais.

00:18:35

Speaker 1: Honnêtement, non, mais pas à cause de je voudrais pas évolué encore à long-terme chez Cap, mais pas à cause de Capgemini en tant que tel, parce que je trouve que c'est vraiment

une chouette, mais plus le secteur, globalement, de la consultance. Si je devais quitter, Capgemini Invent ce serait pour quitter la consultance en général, je ne sais pas, dans une autre boîte, à la consultance, par exemple, parce que j'aime bien quand même l'idée de d'être plus en interne dans une boîte et de faire vraiment partie d'une équipe, parce que ton consultant, on recommence toujours à zéro et à la fois. C'est intéressant et c'est enrichissant pour continuellement développer des compétences et, en même temps, ça peut aussi être frustrant et à force. C'est chouette aussi de pouvoir contribuer à une initiative du début à la fin et de faire partie de la vie d'une entreprise, parce que là, on passe la plupart du temps chez nos clients, mais on est toujours externe, par exemple quand il y a des événements qui sont prévus et qu'on voit nos collègues, finalement chez le client, avec qui on s'entend bien, pouvoir aller à certains événements, faire des choses auxquels nous, on ne peut pas aller, parce que c'est pas vraiment partie de cette entreprise. Parfois, c'est un peu frustrant, parce qu'on n'est ni vraiment 100 % intégré chez Cap, parce qu'on est beaucoup chez notre client, et ni vraiment chez le client, parce qu'officiellement ce n'est pas notre employeur et qu'on est chez Cap. Et pour ça, c'est une raison. Mais, mais il y en a d'autres aussi, dis le fait que la constante, c'est quand même un milieu assez exigeant. Il faut être toujours très professionnel, très parfois. J'aimerais bien-être plus pragmatique plutôt que de faire slide et ce genre de choses. Mais encore une fois, la raison pour laquelle je ne me projeterais pas à long-terme, c'est plus le métier en tant que tel, mais pas l'entreprise parce que l'entreprise je l'apprécie beaucoup et je m'y sens bien.

00:20:16

Speaker 2: Mm hmm, ça, c'était un peu une première partie pour plus parler de ton expérience, employée pure et dure, si je puis dire. Et là, on va rentrer dans une partie un peu plus en lien avec la responsabilité sociale de l'entreprise. Alors dans un premier temps, est-ce que tu sais me décrire un peu ce qui est fait en termes de responsabilité sociale au sein de Capgemini ?

00:20:41

Speaker 1: Oui, je sais qu'il y a beaucoup de choses, ce qui est mis en place, mais, comme je te disais, on fait partie d'un grand groupe et les initiatives CSR sont en général au niveau du groupe et il y a beaucoup d'efforts qui sont fait, je pense, pour qu'on ait la visibilité par rapport à ça. Mais il n'y a rien à faire. Je pense qu'il y a quand même une certaine distance entre nous et les initiatives du groupe, parce qu'on n'y est pas confronté tous les jours, et c'est quand même différent. Je pense que si on était si, si, ces initiatives étaient seulement au niveau Invent, parce que du coup on reçoit,

des communications du groupe, des mails sur des choses, mais parfois, on filtre un peu les infos qui, c'est un truc du groupe, ça ne concerne pas directement, c'est aussi un peu mon mea culpa ! Mais en même temps, je pense que c'est révélateur aussi de la façon dont l'organisation fonctionne. C'est que parfois, je ne fais pas toujours la démarche de savoir tout ce qui est mis en place, mais je sais qu'on a plein d'initiatives en termes de diversity and inclusion, par exemple, de wellbeing, de bien-être. Je sais que c'est très vaste, et on a quand même beaucoup de visibilité de la part de notre CSR Officier, qui veut vraiment intégrer tout le différent business unit, de Cap. Je sais qu'il y a vraiment beaucoup d'efforts qui sont faits. Après, je pense que c'est juste que le format à un moment donné, il a ses limites, mais je pense que ce n'est pas un manque de volonté de leur part. Mais je sais qu'il y a, il y a plein d'activités aussi pour célébrer les différents événements au cours de l'année les religions, les différentes cultures. On veut mettre en place des activités aussi de pro bono, proposer peut-être nos services, nos compétences ou même juste notre temps à des, des ASBL, des personnes qui n'auraient pas la possibilité de financer de service, ce genre de choses-là, je sais qu'il y a beaucoup d'initiatives mais je ne saurais pas toutes les citer.

00:22:33

Speaker 2: Et au niveau de Capgemini Invent il y a, il y a moins qui est mis en place que par rapport au groupe.

00:22:41

Speaker 1: Non, je pense qu'il y a beaucoup de choses qui sont mis en place, mais que c'est assez local. Comme je te disais, nous, au sein d'Invent, on a cette culture tribe, avec les activités de bien-être, durabilité, fun, un, pour moi, ce n'est pas vraiment du CSR, dis-moi si je me trompe, mais tout ce qui est sport, et je ne sais pas si j'en ai oublié, mais tout ce qui est typiquement durabilité, bien-être, etc., je pense que ça rentre dans ces cases-là. Mais on essaye toujours de se mettre en lien avec le groupe et quand nous, on lance des initiatives, on en parle à la CSR Officier global, pour essayer de voir si on ne pourrait pas capitaliser sur des choses qui existent déjà. Typiquement, le groupe a mis en place une plateforme qui s'appelle le wellbeing hub, où on a plein d'infos si les gens peuvent lire des articles sur la qualité de sommeil, la maîtrise, tous ce genre de choses. Typiquement, on va éviter de dupliquer toutes ces initiatives et on essaye de s'aligner avec elle, sur ce qui existe déjà et voir là où on peut combiner nos forces et essayer de s'aligner. Mais s'il y a des choses en interne, qui sont très locales, où on fait des petites activités entre nous, et puis on essaye de s'aligner avec des activités de groupe plus globalement, typiquement, ça va être la fin

du Ramadan, je sais qu'on va fêter, l'Aïd, ce genre de choses. Ça, c'est fait au niveau du groupe et pas seulement au niveau Capgemini Invent, parce que ça permet aussi de connecter un peu avec les gens dans les autres business unit que Invent.

00:24:12

Speaker 2: Ok, et cette responsabilité sociale de l'Entreprise est-ce que tu en as entendu parler directement quand t'es rentré en contact avec l'Entreprise ?

00:24:29

Speaker 1: Non, pas que je m'en souviens, c'est pas quelque chose qui a été évoqué rapidement.

00:24:35

Speaker 2: Allez, est-ce que, sur la vitrine de Capgemini Invent, t'as pu voir un peu ce genre d'initiative est-ce qu'elles sont mises en avant ou vraiment pas du tout?

00:24:47

Speaker 1: Je dirais pas, pas du tout, mais c'est pas quelque chose qui m'a frappé dès le début, si ce n'est que dans, durant l'onboarding, je me rappelle d'une très chouette session qu'on avait eu sur toutes les initiatives en termes de sustainability, tous les projets qu'on a en durabilité, ce qui est attendu de nous aussi par rapport à ça, les compétences qu'on a développé. On a une formation obligatoire, qui doit être fait assez rapidement quand on commence chez Cap, qui peut le son green, où on nous explique pas mal de fait, sur je peux, comment matique tout ça, quel est notre rôle, de qu'est-ce qu'on peut faire sur tout ce qui est durabilité en particulier, il y a quand même des choses, et ça, je veux dire que c'était assez rapidement durant notre onboarding, mais pour les autres aspects de la responsabilité sociale, pas tellement, ou pas d'emblée en tout cas. Mais comme je disais, je sais que des choses sont faites, mais ce n'est pas quelque chose qui m'a directement interpellé, nécessairement.

00:25:51

Speaker 2: Est-ce qu'il y a eu éventuellement des discussions qui sont apparues dans le processus de recrutement, où les gens se demandaient quels étaient tes positions par rapport à ça?

00:26:05

Speaker 1: Non, c'est pas des sujets qui ont été abordés. En revanche, moi, j'ai rapidement contacté la RH quand j'ai commencé, en disant : moi, j'aime beaucoup les sujets RH. Est-ce qu'il y a certains chantiers qui auraient lieu d'aborder ou des initiatives qu'on pourrait mettre en place ? Et c'est elle qui m'a rapidement parler des activités de Wellbeing, et c'est comme ça qu'on a commencé à

travailler là-dessus. J'ai en quelque sorte fondé un peu l'équipe et lance l'initiative mais c'est elle qui l'avait proposé. C'est quelque chose que j'ai senti, qui est bien conscient du côté du management, et on sent qu'ils veulent sincèrement mettre des choses en place. Mais, comme je te disais, nous, on fonctionne un peu en mode startup, il y a plein de trucs à faire, il y a plein de process qui ne sont pas encore au point, savoir que Capgemini Invent a beaucoup grandi en Belgique rapidement et les process ne sont pas forcément suivis. Ils ne peuvent pas être surtout les fronts en même temps. Mais si on veut, nous, délibérément, proposer des choses ou mettre en place, en général, ils sont super contents et il y a vraiment la place pour ça. Mais ça n'a pas été évoqué dans mes échanges lors de l'entretien du recrutement.

00:27:13

Speaker 2: Comment est-ce que tu perçois l'engagement des autres personnes autour de toi par rapport à cette responsabilité sociale de l'Entreprise?

00:27:27

Speaker 1: Je trouve que, globalement, les gens sont assez impliqués ou intéressés. Je constate à travers les différents ateliers qui sont parfois organisés. On a aussi une activité, je pense maintenant, de fresque sur le climat, par exemple, des gens d'initiative il y a quand même beaucoup de gens qui, qui, qui s'intéressent qui veulent s'impliquer. Maintenant, je n'irais pas que c'est la majorité non plus. Mais je trouve que chez Capgemini Invent, il y a quand même globalement cette envie de contribuer à quelque chose de positif. Et je trouve que les gens sont générales, assez conscientisés par rapport aux problématiques et ont envie de contribuer à leur manière. On peut toujours faire plus, évidemment, mais je trouve que, globalement, il y a beaucoup de volontaires et d'engagement par rapport à ça, des gens qui donnent de leur temps personnel, parce que, clairement, s'investir en interne, c'est quelque chose où tu donnes de ton temps, tu n'es pas payé en plus pour faire ça. Je trouve que c'est déjà directement un facteur et une démonstration de l'engagement des gens pour faire ça, un peu bénévolement, si tu peux dire ça.

00:28:44

Speaker 2: Et pour toi, ça suscite un engagement supplémentaire de t'investir un peu dans ce genre de démarche ?

00:28:52

Speaker 1: Oui, clairement, parce que parce que ça prend du temps et que c'est des choses, du temps que je donne pour, qui ne me permet pas de faire autre chose. Donc, c'est un engagement,

mais je pense que c'est important. Ici, typiquement, je commence aussi une initiative en externe avec une ASBL pour les aider dans leurs activités, où j'utilise les compétences en tant que consultante, s'ils avaient pas mal de problématiques liés un peu à leur culture d'entreprise, l'identité de l'ASBL, l'engagement des volontaires, etc., où on les aide un peu là-dedans, à essayer de voir ce qu'il y aurait une de faire. Et oui, c'est clairement du temps que j'investis là, de temps, mais je pense que c'est important, tout en gardant un bon équilibre. Je pense que ce n'est pas un engagement que je voudrais avoir sur le long terme tout le temps, mais de façon d'être spontané, quand il y a des besoins, je suis content de, de contribuer. Et pareil pour les activités chez Cap, j'essaye vraiment d'être là quand je peux et de contribuer, parce que ça alimente aussi la vie de l'entreprise et je crois que c'est important. On passe tellement de temps sur notre lieu de travail que ça ne peut pas être juste être un lieux de travail, je crois que ça doit être un lieux d'échange de rencontres. C'est ça permet de se nourrir personnellement et de fédérer aussi l'équipe et je crois que chacun doit mettre un peu sa pierre à l'édifice pour, pour contribuer à un environnement de travail agréable.

00:30:13

Speaker 2: Et est-ce que comment peuvent agir ces pratiques de responsabilité sociale sur ton envie de rester ou de quitter l'entreprise ? J'entends par-là est-ce que un lien plus étroit entre les démarches de responsabilité sociale et tes valeurs personnelles vont jouer sur ton envie de rester et de rester chez Capgemini Invent!

00:30:45

Speaker 1: Malheureusement, je pense que ce serait pas un facteur déterminant, parce qu'il y a quand même une chose dont je suis assez convaincu, c'est bien, je pense que les entreprises commencent à se conscientiser sur beaucoup problématiques. Il y a beaucoup d'initiatives qui sont mis en place et je ne doute pas de la sincérité et de la bonne volonté de ces initiatives et des personnes qui sont derrière. Je pense que c'est assez limite, parce que ça reste un système capitaliste, ça reste une entreprise et qui veut faire du business avant tout, et ce seront quand même toujours les chiffres avant, et le business avant, et pour moi, la responsabilité sociétale passera quand même en deuxième plan. Je ne vais pas dire que je ne prends pas ça au sérieux ou que je ne considère pas ce qui est fait, mais j'ai l'impression que c'est pour un peu coller ce qui, ce qui est un peu brisé. Mais je pense que le problème est beaucoup plus profond et je crois que c'est un problème sociétal et pas lié à Capgemini. Je comprends qu'on est dans un système qui fonctionne

comme ça et les entreprises fonctionnent comme ça, mais je préférerais quitter l'entreprise et m'engager moi directement dans des causes qui me tiennent à cœur ou pour lesquels j'ai envie vraiment de donner du temps d'un point de vue personnel. Mais ce n'est pas via mon entreprise que je vais particulièrement valoriser ça et ça ne va pas être un facteur pour lequel je vais rester. Je l'apprécie quand je suis là. Je pense que c'est important et je serais déçu si ça n'existait pas et d'ailleurs je pense que je ne pourrais pas rester. Disons que ça précipiterait mon départ, mais que ça n'influence pas non plus le temps que je vais rester.

00:32:25

Speaker 2: Et, à l'avenir si tu dois bouger d'entreprise ou bouger de la consultance, est-ce que t'orienterais plutôt tes choix de carrière vers quelque chose de plus durable, de socialement responsable?

00:32:43

Speaker 1: Clairement, je pense que, pour être tout à fait honnête avec toi, je suis pas sûre de rester en Belgique. Je verrais plus quelque chose dans un autre pays. Ça s'accompagne ait probablement d'un un changement de vie et d'un changement professionnel radical. Potentiellement, ça ne serait plus dans un modèle salariat, mais peut être un projet personnel ou quelque chose, effectivement, dans lequel je pourrais m'investir avec une finalité sociale. Clairement, ça, c'est large échelle, parce que je pense, créer de l'emploi par exemple, c'était aussi, quelque part, contribuer à la société. Mais j'aimerais bien que l'activité in fine soit une activité qui contribue de façon positive et qu'une externalité positive, quelle qu'elle soit, finalement que ce soit, peut-être même être sur l'éducation sur plein de choses. On parle souvent de la durabilité, mais je sais que la responsabilité sociale, ce n'est pas que ça. Mais oui, clairement, c'est quelque chose que je valorise beaucoup et qui sera prioritaire dans mon choix futur.

00:33:53

Speaker 2: Ok, très bien. On arrive plus ou moins à la fin de l'échange est-ce qu'il y a des choses que tu voudrais rajouter que, peut-être, on n'a pas mentionné ?

00:34:06

Speaker 1: Non, pas comme ça maintenant. J'ai juste une petite précision : par exemple, par rapport à Capgemini. Parce qu'on n'a peut-être pas éclairci vraiment qu'est-ce qui rentre dans le scope de la responsabilité sociale de l'Entreprise mais est-ce que je dois reconnaître et que je valorise beaucoup, et je pense que beaucoup de gens le valorise chez-nous. C'est aussi tous les efforts qui

sont faits pour notre bien-être dans l'entreprise et ça, je pense que c'est important, parce que la responsabilité sociale, ce n'est pas seulement vis-à-vis de l'extérieur de l'Entreprise et du monde extérieur, mais qu'est-ce qu'ils font pour que nous, on se sente bien, que nos besoins soient considérés. Et ça, c'est vraiment le cas. On a, on a un management vraiment attentif. Les ressources aussi, les portes sont toujours ouvertes et le contact est facile. Et ça par rapport à la réponse que je donnais avant en disant que ça a une raison de rester, mais aujourd'hui ça l'est aujourd'hui. C'était une raison pour laquelle je reste clairement, parce que je m'y sens bien et que s'il n'y avait pas ça, je sais que je partirai plus rapidement. Et ce que je veux dire, c'est juste que ce n'est pas suffisant pour moi, que pour rester, pour moi, ça doit être un peu le minimum olympique. Mais ce n'est pas pour autant que je ne peux pas l'apprécier et reconnaître les efforts qui sont faits. C'est vraiment une résine dans laquelle je reste aujourd'hui, mais pas sur le lot. C'est ça que je voulais dire, mais à ce niveau-là, il y a beaucoup de choses qui sont faites et ça, il faut quand même le souligner aussi. Mais sinon, à part ça, je n'ai pas d'autres remarques particulièrement.

00:35:37

Speaker 2: C'est super, on va clôturer interview ici.

D. Capgemini 4 : CSR Officer

00:00:01

Speaker 1: Merci de répondre à ces questions. Est-ce que vous pourriez dans un premier temps, vous présenter et expliquer un peu votre parcours universitaire et professionnel ?

00:00:13

Speaker 2: Oui, je m'appelle Anne- Laure. Je suis CSR Officer pour Capgemini Belgique Donc RSE. Je prends en compte trois piliers qui sont tout l'aspect environnement, diversité, inclusion et digital inclusion. Je ne fais pas partie du département HR, car j'ai mon propre département et je rapporte directement au CEO. Je pense que c'est important de noter que le positionnement est particulier. Je suis diplômé en gestion, management, donc le même background purement gestion éco, j'ai travaillé. Ça fait sept ans que je travaille. J'ai un background business, c'est-à-dire que j'étais consultante avec un parcours dans la donnée, la gestion du changement et la stratégie, et maintenant je suis CSR Officer full time job.

00:01:17

Speaker 1: Et est-ce que vous pouvez un peu décrire la fonction de CSR Officer?

00:01:21

Speaker 2: En gros, je gère la définition de notre approche stratégique vis-à-vis de la RSE et j'oversee toute l'implémentation et, dans certains éléments, j'implémente.

00:01:34

Speaker 1: Et depuis combien de temps vous travaillez pour Capgemini?

00:01:38

Speaker 2: Ça fait six ans que je travaille pour Capgemini.

00:01:40

Speaker 1: Oui, quand même déjà, comment est-ce que vous vous sentez au sein de l'organisation comment est-ce que vous décririez votre rapport au travail et votre équilibre, un peu vie professionnelle et vie privée?

00:01:53

Speaker 2: C'est aussi important de noter que ça fait deux ans et demi que je suis CSR Officer. Ensuite, je me sens bien au sein de la société. J'ai beaucoup d'opportunités c'est pour ça aussi. Je suis un produit in house. J'ai vraiment monté les échelons et eu l'opportunité de prendre cette fonction. Ensuite, mon équilibre privé, professionnel et bien aussi. Mais bien entendu, je suis cadre, c'est-à-dire que je n'ai pas un 38 heures fixes, et j'ai plutôt un job avec des responsabilités aussi, qui demandent plus de flexibilité.

00:02:33

Speaker 1: Qu'est-ce que met en place votre, votre entreprise en termes de CSR? Justement, est-ce que vous pourriez me décrire toutes les actions qui sont mis en place?

00:02:44

Speaker 2: On a une stratégie sur trois piliers: environnement, diversité, equity and inclusion et digital inclusion. Et pour ce groupe déjà, on est un Player group, c'est-à-dire qu'on est présent dans 52 pays. Notre définition CSR est calée sur les objectifs de notre groupe qui prennent ces trois priorités. Ensuite, on a un aspect stratégique, c'est-à-dire qu'on a une stratégie, un plan d'implémentation et on a une approche double, c'est-à-dire quantitatives, des targets mises en place sur les trois piliers et une approche qualitative, avec des plans, des projets stratégiques mise en

place. Et ça, c'est le corps du métier. Et en plus de ça, on fait une couche, un people engagement qui est là des activités vraiment juste pour engager les collaborateurs.

00:03:45

Speaker 1: Ok et comment est-ce que ces pratiques de responsabilité sociale de l'Entreprise vont influencer sur l'engagement des jeunes talents, par exemple?

00:03:58

Speaker 2: Il y a deux choses. La première, c'est qu'on fait tout ça d'un point de vue, parce qu'il y a une forte importance au niveau de nos groupes sur ce sujet, mais aussi, il y a une forte réglementation autour de tous ces sujets. C'est aussi un drive légal et de plus en plus au niveau de l'Europe ça, c'est quand même la première chose. Je pense que c'est important de le préciser. Et en effet, le deuxième élément, c'est l'engagement collaborateur, parce qu'on fait, on voit en tout cas qu'il ya une attente, et c'est pour ça que j'ai mentionné dès le début, pas que des jeunes collaborateurs, mais en tant qu'il ya des collaborateurs en général, de pouvoir s'engager et je dirais plutôt être eux-mêmes au travail. C'est pour ça, sur les aspects diversité, et d'amener leur diversité, mais aussi amener leur centres d'intérêts, donc que se soit l'environnement mais aussi tous leurs autres sont de d'intérêt par rapport au travail. Toutes ces activités là permettent que les gens se sentent mieux au travail, parce qu'ils peuvent amener toute leur personnalité au travail, et c'est comme un coming-out, dans tous les sens du terme. Ils peuvent être vraiment eux-mêmes et quand on se sent mieux, on a quand même, ça reste un des éléments: on est plus attaché et on permet, on est plus attaché à la société, on se voit plus grandir dedans.

00:05:25

Speaker 1: Et il y a une stratégie mise en place directement pour les recruter, par exemple, par exemple dans les processus de recrutement. Est-ce que la stratégie CSR va être présente?

00:05:38

Speaker 2: La stratégie ? Alors, il faut différencier la question, c'est-à-dire qu'on va pas les targeter, ça, non, mais bien, on sent comme c'est des choses qu'on met en place et que les gens nous demandent, bien entendu pas dans nos politiques de recrutement, mais dans notre job description on va trouver nos statements de diversité et d'environnement. Ce qui est logique, je veux dire: c'est juste une part d'activités qu'on fait en plus, qu'on peut discloser. Donc en effet, c'est mis en place et c'est discuter. On peut, tout comme les gens, les générations ont plus en plus de questions par rapport à ça. On peut répondre aussi dans les finales de recrutement.

00:06:14

Speaker 1: Et, en termes de génération, il y a quand même: est-ce que ça parle plus à certaines générations qu'à d'autres? Comme on a, on a discuté au début de l'entretien de que les jeunes générations? Est-ce qu'il ya une cible? Plus pas une cible, mais un public qui est plus intéressé par ce genre de pratiques que d'autres.

00:06:35

Speaker 2: Je pense qu'en effet, les plus jeunes générations qui sont intéressés, en plus de connaissance de ce sujet là, mais je pense que c'est important, et ce pour ça, disait dès le début d'avoir une approche pour toutes les personnes, parce que, sinon, très facilement, on crée aussi de la discrimination et des biais dans notre approche, je veux dire quand, quand, dans nos approches, la diversité, c'est aussi la question de l'âge si on pense qu'à des autres choses, on l'inclut pas vraiment. Ça parle plus aux nouvelles générations, mais c'est vraiment, on essaye de nous targeter toutes les générations.

00:07:08

Speaker 1: Et comment est-ce que, après, vous arrivez à introduire cette responsabilité sociale de l'entreprise dans l'intégration des nouvelles recrues?

00:07:21

Speaker 2: Nous, on en parle directement dans nos onboarding, on fait une présentation très carré dans nos onboarding, où tout le monde passe. Moi, je fais une présentation moi même. Dans les onboarding, toutes les personnes ont compris, comprennent ce qu'on fait et ensuite, on leur propose de s'engager dans différents, soit networks, qu'on a en place, soit différents des différents départements, parce que chacun des départements, vraiment business, des actions mises en place, toujours, toujours en to fold. Ils ont des, des targets quantitatives, mais ils ont aussi des possibilités d'engagement des collaborateurs.

00:08:04

Speaker 1: Et comment est-ce que vous arrivez à développer les compétences des collaborateurs à ce sujet?

00:08:11

Speaker 2: Dans un premier temps, c'est une question d'en parler dès le début. Après, c'est classique, c'est-à-dire dès le début, dans les onboarding, on en parle donc on donne la base. Ensuite, on a une répétition du message qui se fait très forte sur les différentes, différents moyens de

communication. C'est dans notre communication interne, Externe, mais aussi à l'intérieur des pratiques, dans tous nos managements boards et updates le sujet est discuté, c'est-à-dire que ça revient, mais aussi c'est de travailler de différentes manières. Ça, c'est vraiment une question de communication. Et le troisième point, c'est vraiment bien de training aussi, c'est-à-dire que ce soit sur les aspects environnementaux, diversité. On a des trainings spécifiques, avec des targets pour chacun, ce sont des trainings qui doivent être rempli aussi sur l'aspect diversité, mais aussi environnement, et ils sont différents en fonction des, des rôles et des grades.

00:09:13

Speaker 1: Et comment communique l'entreprise en interne et en Externe justement?

00:09:20

Speaker 2: C'est une bonne, c'est une bonne question, c'est un peu large, mais on fait de la communication interne en expliquant nos initiatives et toutes nos possibilités d'engagement et sur de l'externe on le repromeut.

00:09:36

Speaker 1: Comment est-ce que vous, comment est-ce que vous estimeriez l'engagement des employés par rapport à toutes ces questions de RSE?

00:09:47

Speaker 2: Je pense que les derniers chiffres, on fait qu'on a, on a 20 % de notre population, on le monitore en fait, donc on a 20 % de notre population qui est engagé sous cette thématique-là, et on a aussi un feedback des gens qui reconnaissent le bon travail qu'on fait, et c'est apprécié, et donc on monitore via des feedback qui sont envoyés et qui sont plus généraux, donc un fois par an, mais aussi on deep dive sur certains sujets, notamment la diversité au niveau des scores d'engagement pour rapport à la diversité, par exemple, et des commentaires de nos employés.

00:10:20

Speaker 1: Et est-ce que, selon vous, ces pratiques de RSE jouent un grand, jouent un grand rôle dans le fait que les employés restent plus longtemps dans la société ou pas?

00:10:37

Speaker 2: Non, je crois pas, je crois, que c'est un side, c'est un indirect, c'est-à-dire que c'est un must have aujourd'hui, c'est un must have, mais c'est pas un différenciateur, parce que, dans tous les cas, on le voit dans les nouvelles générations, il y a quand même toute la partie salariale qui reste quand même un élément, sinon tout le monde irait travailler pour de NPO (Non Profit

Organisation) ce qui n'est pas le cas. Et on le voit aussi de manière très claire. Entre la dichotomie entre être concernée par l'environnement et vraiment le faire. Dès qu'il ya la possibilité d'avoir une voiture de société, les gens la prennent. Il y a aussi cette dichotomie dedans. C'est un must have aujourd'hui d'avoir un discours qui tient la route, qui est, je dirais, qui tient la route, mais aussi qui est supporté par des évidences, avec des vraies actions. Mais ce n'est pas le plus grand différenciateur aujourd'hui, c'est un must have.

00:11:31

Speaker 1: Et comment? Comment est-ce que vous trouvez déjà ces pratiques suffisantes ? Je veux dire c'est un must have, mais est-ce que ça pourrait être quelque chose de plus, de plus régulier ? Normal ? Je ne sais pas si je vous comprenais un peu la question.

00:11:52

Speaker 2: Après il y a un point qui est que, chez-nous, on est très mature par rapport à notre, à nos sujets, c'est-à-dire qu'on fait relativement souvent, là, il est encore en train d'être fait, un maturity assesment où on en est par rapport aux pratiques. Il y a quand même, il faut quand même le dire ici, chez Capgemini, on a six employés networks, ce qui est un chiffre très grand. Il y a beaucoup de choses qu'on fait déjà qui nous pose plutôt être off. Donc on n'est pas une low maturity compagny, c'est clair, mais le sujet, c'est qu'il y a toujours plus à faire. Je veux dire, on n'a jamais couvert, totalement et typiquement, dans un contexte où la régulation qu'on nous, n'arrête pas d'augmenter, le scope ne fait qu'augmenter en fait.

00:12:36

Speaker 1: Et comment est-ce qu'on pourrait plus intégrer, selon vous, ces pratiques de RSE vers des processus RH et est-ce que ça aura une importance dans le futur?

00:12:50

Speaker 2: Tout à fait, je vais dire, j'étais en présentation avec notre HR Leadership ce matin, me dire: aujourd'hui, il y a clairement, je pense que quand on regarde dans le passé, surtout sur l'aspect diversité. On considérait beaucoup chez les HR. En vrai, aujourd'hui, on se rend compte que les sujets de diversité, d'environnement etc., sont entre les deux, c'est-à-dire qu'il y a toute une partie de sujets qui sont communs entre la partie HR et CSR, et je pense qu'il y a beaucoup de choses qui sont nécessaires. Il y a une mise en compétence des HR professionnels sur ces sujets-là, une reconnaissance de la contribution qui est amenée, et il y a vraiment une refonte sur les processus, ainsi que vraiment des aspects légaux. Aujourd'hui, typiquement, je me dire, quand on parle d'ici

2026, devoir Disclosure le pay gap, c'est pas du tout. Je veux dire c'est un peu ok au niveau de la diversité, au niveau de la RSE, mais le par se trouve majoritairement au niveau de l'assesment et de l'implémentation au niveau HR et business line. Il y a des sujets très clairs.

00:14:05

Speaker 1: Et comment, à l'avenir vous allez orienter plus les pratiques RH en fonction de cette RSE chez Capgemini?

00:14:13

Speaker 2: En gros, l'idée est d'avoir un plan, c'est pas que pour HR, mais c'est pour tout, même pour tous les business, mais toutes les fonctions support. Le point de la RSE, c'est que toute fonction au business line doit avoir une découlé, c'est-à-dire une série d'actions et c'est clairement ici on est en cours de création de l'action plan pour les HR pour cette année-ci. Et c'est aussi en gérant son sujet, devenant mature sur ce sujet, en montant en compétences. Aujourd'hui, nos HR professionnels sont recertifiés aux automatiques diversité chaque année. Typiquement ce genre de choses, c'est comment est-ce qu'on embarque les sujets dans le day to day ? Mais après, quand ça devient normaliser, c'est comment est-ce qu'on passe une couche au-dessus ?

00:15:02

Speaker 1: Ok, c'est ça, fut court mais intense. Je ne sais pas si vous avez des choses à rajouter, peut être que j'ai oublié ou qui vous viennent à l'esprit où ?

00:15:18

Speaker 2: Non, je pense que je pense que, d'un point de vue HR, c'est important. Je l'ai vu, la différence. En tout cas, je pense que les HR ne reconnaissent pas toujours la contribution qu'ils ont à ce genre de sujet. Je pense que c'est aussi un cas, même si c'est compliqué comme sujet. Ça a beaucoup évolué. La diversité, l'environnement ça a évolué constamment et je pense que c'est pour ça que ce n'est pas un sujet facile. La législation est en train d'avancer complètement, mais je pense qu'il y a vraiment un rôle à jouer, très important, et je pense qu'aujourd'hui tous les professionnels HR devraient être équipés au sujet de la diversité tout comme aux sujets environnementaux. Et je pense que c'est aussi le cas, pas que pour les HR, mais pour toutes les fonctions. Aujourd'hui, quand on parle de RSE, de sustainability, il n'y a pas de sens d'avoir ça sur séparé, mais c'est vraiment toutes les fonctions aujourd'hui des entreprises qui doivent avoir une partie qui soit touchée, et je pense que c'est vers là qu'on doit aller et de pouvoir en parler de manière même, en effet, quand on est en première ligne avec les collaborateurs, c'est hyper important.

00:16:31

Speaker 1: Parfait, un grand merci.

00:16:33

Speaker 2: Avec plaisir si vous avez d'autres questions n'hésitez pas, mais je serais intéressé en tout cas d'avoir une copie de mémoire.

E. Avertim 1 : Adrian

00:00:02

Camille: Donc, merci de répondre à ces questions. Est-ce que tu pourrais, dans un premier temps, te présenter et me faire un peu ton parcours universitaire et professionnel ?

00:00:16

Adrian : Ok, je m'appelle Adrian Gérard. J'ai 29 ans. J'ai étudié le marketing à l'EPHEC pendant trois ans en bachelier, et puis j'ai effectué un master en gestion d'entreprise à l'ICHEC. Oui, expérience notable, lors de, lors de mon stage de troisième bachelier, j'ai effectué un stage à l'étranger en Chine, en export, marketing export pour une société de robotique et animatroniques. Et puis, après mon master, j'ai directement été engagé au sein de la société de consultance Deloitte, en consultant IT SAP extender management, où j'y ai travaillé pendant deux ans. J'ai effectué diverses projets et missions variées pour, après, changer de direction, mais toujours dans la consultance, cette fois ci en tant que Product owner au sein d'Avertim, au sein desquels j'ai été placé chez DHL express, chez qui je travaille toujours.

00:01:22

Camille: Est-ce que tu peux me parler de l'organisation pour laquelle tu travailles maintenant? Avertim, me présenter un peu la mission.

00:01:29

Adrian : Averti, c'est une société de consultance qui est divisée en plusieurs catégories, si je peux m'exprimer ainsi. Il y a Life Sciences, donc tout ce qui est soins de santé, pharma, etc., il y a banque et assurance. Et puis, il y a un segment dans lequel moi je travaille, qui est divisé en deux sous segments, c'est énergie et transport. Moi, j'ai été mis dans une mission pour, chez l'expression le segment transport.

00:02:05

Camille: Combien de personnes sont employées par l'organisation ?

00:02:08

Adrian : Plus ou moins 150. L'Entreprise est divisée entre trois pays, non quatre pays : la Belgique, la France, les Pays-Bas et l'Allemagne et le siège est en Belgique, à Bruxelles.

00:02:27

Camille: Quel est ton rapport au travail? Comment est-ce que tu qualifierais ton équilibre vie privé ?

00:02:35

Adrian : parfait pour le moment, j'ai eu la chance de tomber chez un client qui est axé wellbeing au niveau de ses employés. Et grosse différence avec mon précédent job, même si je suis considéré que je suis contracteur donc engagé en tant que consultant au sein de DHL, mais en vrai, je suis considéré comme un employé DHL. J'ai des horaires tout ce qui a plus respectable, pas de pas de pression au travail, beaucoup d'entraide et d'aide que ce soit de mes, de mes collègues ou de mes supérieurs hiérarchiques. Je n'ai rien à déclarer à ce niveau-là. Franchement, c'est top.

00:03:19

Camille: On va parler un peu de ton expérience employé. Est-ce que tu vois ce que ce que c'est ? (tu peux décrire) en gros, tous les processus Rh qui vont intervenir dans ta, dans ta vie au quotidien, ou qui vont, qui vont intervenir depuis le début où tu travailles chez Avertim, jusqu'à la fin. Ça peut reprendre, le recrutement, ça peut reprendre ton engagement, etc., tes formations et jusqu'au moment où tu décides de partir, comment est-ce que t'as trouvé cet emploi chez Avertim ?

00:03:56

Adrian : Via via, c'est un ami à moi qui, plusieurs amis qui m'ont conseillé la boîte alors que je me questionnais, lorsque j'étais encore employé chez Deloitte.

00:04:06

Camille: Tu te questionnais pour quelle raison?

00:04:08

Adrian : Parce que je me plaisais plus dans ce que je faisais. J'étais plus épanoui par mes missions. Le, on va dire que le corps de mon travail ne me plaisait plus du tout. Et petit à petit, j'ai été amené à avoir une réflexion sur ce que je voulais faire, ou du moins si je voulais rester dans la consultance, qu'est-ce que je voulais faire dans la consultance ? Ce qui m'a amené chez Louis-Philippe, qui est

un collègue mais aussi un ami avec lequel j'ai énormément discuté, qui m'a entre guillemets, dirigé vers la voix d'Avertim après plusieurs semaines lâchement de discussion.

00:04:40

Camille: Et comment s'est passé le processus de recrutement pour toi?

00:04:44

Adrian : J'ai été contacté par le dire, le HR Partner d'Avertim pour savoir si j'étais intéressé de changer de voie ou d'employeur et une fois que j'ai été contacté par cette personne, nous avons eu des entretiens, audiovisuels, il me semble que c'était deux pour savoir un peu... Ce qui est très intéressant chez Avertim, c'est qu'il ils mettent très fort l'accent sur ce que nous, on veut, en tant que personne et en tant que ressource. Qu'est-ce que, qu'est-ce qui nous plaît, qu'est-ce qu'on recherche, qu'est-ce qu'on recherche un employeur, qu'est-ce qu'on recherche un client ? Et ça, ça a été très surprenant pour moi au début, parce que j'étais habitué à ok, est-ce que tu es un bon fit pour l'entreprise et là c'est plus : est-ce que tu penses que nous sommes un bon fit pour toi? Ça, c'était les deux premières interviews. Je dois continuer. Après, j'ai eu l'occasion de rencontrer un autre HR. C'était plus ou moins le même, aller, le même canva pour après, rencontrer un business manager dans une, donc les différentes unités que j'avais présentées, plutôt durant l'interview HR, ils te demandent quels sont tes centres d'intérêt comme ça, ils peuvent te rediriger vers un business manager spécifique d'une unité spécifique. Et là, j'ai été redirigé vers un business manager qui est responsable dans la unit énergie et transport. Après ça, j'ai encore eu un autre rendez-vous, avec, cette fois si, un senior consultant et puis un consultant, ça, c'était dans le, dans le, dans la foulée, pour finir par le directeur de cette unité. Et une fois que j'ai eu l'entretien avec, avec ce director, qui s'est bien passé, j'ai eu un retour du premier RH avec qui j'ai eu mon premier contact, qui, lui, m'a directement fait une proposition de contrat.

00:06:46

Camille: Et une fois que t'es rentré dans le, dans l'entreprise comment s'est déroulé un peu l'onboarding et ton intégration?

00:06:54

Adrian : Onboarding ça a été très après. J'ai été habitué à un onboarding full paillette, avec Deloitte, une semaine au Center Park où on apprend à se connaître, on apprend à savoir la vie de consultant, etc. Et là, c'était un peu plus simple. C'était deux jours vraiment d'introduction à Avertim. Qu'est-ce qu'Avertim ? Qu'est-ce que Avertim fait? quel est la mission? Quel client ? Quels sont les clients

majoritaires avec qui on travaille ? Quels sont les différentes units ? C'était vraiment deux jours d'intro et puis après, pour ce qui avaient déjà une mission, ont été placés en mission et les autres ont été placés sur le bench qui, ils appellent ça le « lab », et ils ont des missions internes à Avertim qui doivent être menées à bien, et c'est des consultants qui n'ont pas de clients, qui sont placés dans ces différentes missions et qui doivent mener ces missions à bien.

00:07:42

Camille: Et comment est-ce que tu décrirais la vie sociale au sein d'Avertim en dehors du travail? Je dirais.

00:07:51

Adrian : C'est très jeune et dynamique. Oui et non, c'est pour les gens que j'ai rencontré, avec qui j'ai commencé. C'est très jeune. Après, dans le spectre hiérarchique de d'Avertim il y a de tout, ça va de 30 à 50 ans, mais tout le monde est disponible. Ça, c'est hyper chouette, que ce soit pour les afterworks ou même pendant le travail. Tout le monde se fait disponible et tout le monde essaie un peu de chat avec tout le monde. Ce n'est pas comme si, je ne me sens pas comme un numéro.

00:08:27

Camille: Et est-ce que t'as des possibilités de développer des compétences au sein d'Avertim?

00:08:33

Adrian : Oui, on sent très fort que Avertim est une société qui veut encore grandir, et ils mettent tout en œuvre pour que ça arrive. Et ils n'hésitent pas à placer leurs pions au sein de certains consultants pour dire : est-ce que tu voudrais prendre des responsabilités dans tel ou tel domaine pour nous aider à avancer ? Et ils n'hésitent pas à dire : quelle formation tu veux suivre, est-ce que tu veux te développer dans certaines units ? avoir plus un rôle plus managérial, etc. ? Ça, c'est vraiment, c'est vraiment intéressant.

00:09:06

Camille: Et avec tout ça, comment est-ce que tu estimerais ton engagement au travail pour Avertim, c'est-à-dire toutes ces petites choses qui sont mises en place Est-ce que ça a un impact significatif sur ton engagement et ta motivation à aller travailler?

00:09:24

Adrian : Oui, bien sûr, oui, oui, le fait de se sentir considéré et de aussi sentir qu'on a besoin de toi, ça te donne envie de bosser, ça te donne envie de faire cette extra mile plutôt que quand on t'impose quelque chose, c'est moins, c'est moins existant, c'est moins sexy directement.

00:09:43

Camille: Et comment est-ce que tu vois ton évolution au sein de cette entreprise?

00:09:46

Adrian : Je le vois, step by step. Perso, moi, je prends ce qui vient, on me contacte, on a besoin de moi pour, pour certains, pour certaines choses. Je n'hésite pas à dire oui, je n'hésite pas sur l'occasion mais je, je ne suis pas du genre tête brûlée - requins. Aller, chercher toutes les possibilités là où elles sont, ça ne m'intéresse pas.

00:10:05

Camille: Et est-ce que tu penses que Avertim est prêt à mettre des choses en place pour garder ton talent?

00:10:11

Adrian : J'espère j'espère je pense, j'ai ouïe dire d'autres expériences, où c'était le cas, maintenant, avoir, je pense qu'on se rend indispensable aussi. C'est la manière dont on se vend auprès de notre propre employeur qui fait qu'ils veulent nous garder au pain. Si, si on agit de manière un peu mollassonne, ils laisseront partir.

00:10:32

Camille: Là, on a fait un peu un tour de ton, ton expérience employé et ton parcours. Maintenant, on va rentrer un peu plus dans le sujet de la RSE. Est-ce que tu saurais me dire ce qui est mis en place par Avertim en termes de démarche de responsabilité sociale?

00:10:52

Adrian : Dans la grande ligne, oui, je sais qu'ils recherchent beaucoup de certification. Dernièrement, on a eu la certification Ecovadis. Je ne sais pas si ça te dit quelque chose. C'est une certification, c'est qu'en plus c'est de manière aussi des moyennes entreprises. On respecte certains critères qui nous font dire qu'on est écologique, certain spectre. Il faudrait que je vérifie, je t'enverrai plus d'informations à ce niveau-là. Mais je sais qu'ils font aussi toute leur, toute une révision de leur pilier, car pour le moment, ça, c'est vraiment un point, un point hyper important pour eux. Une de mes missions était notamment travailler pour une ASBL. Ça, ils aiment. Ils aiment beaucoup faire aider les ASBL sans, sans moyenne de rémunération. Moi, la dernière que j'avais à laquelle j'ai participé, c'était sport dans la ville. C'est une belle qui est à Paris, qui promeut le développement sportif chez les jeunes dans le besoin. Pour ça, ils mettent en place des récoltes de cagnotte, des dîners de gala pour pouvoir financer des stages. Là, dernièrement, c'était pour

financer leur prochain centre sportif qui sera créé à Paris. Et notre job, nous, c'était de vraiment revoir toute la stratégie marketing et communicationnelle qui, leur permet de se dire : ils ont deux galas par an, où ils ont tous leurs gros donateurs qui sont invités, et c'était de revoir avec eux comment attirer plus de don, comment rendre le plus attractif au sein des personnes, qui représente, qui représentait le sponsor.

00:12:39

Camille: et ça, vous l'avez fait sans rémunération en retour? intéressant. Est-ce que tu trouves que ces pratiques et ces certifications qui vont chercher, est-ce que tu trouves que c'est suffisant ou est-ce qu'ils pourraient faire plus?

00:13:00

Adrian : Ça, c'est une bonne question. C'est une question que je me pose depuis que je travaille, c'est qu'est-ce qui n'est pas du greenwashing ? Pour être tout à fait honnête avec toi, je pense qu'il y a de la bonne volonté, mais où s'arrête la bonne volonté, ça, je n'en sais rien. Et c'est vrai que, des fois, c'est dur de s'identifier dans des choix, parce que tu vois cette Ecovadis gold dont ils sont tellement fiers, je ne sais même pas te l'expliquer et au final, c'est un peu du show off, parce qu'on doit rajouter ça dans notre signature d'entreprise et moi, in fine, qu'est-ce que ça représente ? Est-ce que ça a vraiment un impact ? Oui, donc, toutes ces tous ces principes, RSE, toutes ces directives, ces certifications, j'ai l'impression que c'est un peu, c'est un peu de la peinture pour casser la mascarade qui est derrière. Tant qu'on est une petite entreprise, ça va, parce que je crois que c'est plus de la bonne volonté qu'autre chose. Mais je pense que dès qu'on atteint une certaine taille, soit tu prouves vraiment tes dires par des actes, des actes vraiment conséquents, soit c'est du greenwashing pour moi.

00:14:13

Camille: Comment communique l'entreprise autour de sa responsabilité sociale?

00:14:22

Adrian : Tu veux dire avec, avec l'extérieur.

00:14:25

Camille: Interne et avec l'extérieur.

00:14:26

Adrian : En interne, c'est via mail, via mail, ou quand on se rend compte, je crois, que c'est une fois par trimestre. Une fois par trimestre, il y a un gros, un gros événement afterwork, et souvent, il y a

des prises de parole. Tout le temps, il y a des prises de parole avant et généralement, ils aiment bien faire leur déclaration sur tout ce qui est achievement CSR, etc.

00:14:51

Camille: Mm hmm.

00:14:52

Adrian : Ça, ils le font par oral ou par mail.

00:14:57

Camille: Qu'est-ce qui est le plus impactant selon toi? Est-ce qu'est-ce que le mail est un outil suffisant ou.

00:15:04

Adrian : Oui, après, il y a, je sais pas si t'as entendu parler, mais il y a aussi des, des (orends) meeting, où il y a aussi, une fois par mois, une fois tous les deux mois, un meeting de une heure où on explique vraiment les points majeurs. Ils expliquent aussi si on va dire un résultat CSR qui apparaît à ce moment-là, ils en parlent, ou sinon ils n'en parlent pas, ils en parleront. Après. Je pense que tous les moyens sont bons en fonction de la personnalité d'un chacun mal va impacter plus que moi. Teams meeting où on parle pendant une heure. Je t'avoue que je ne retiens pas tout un mail qui t'es on va dire, dirigé à Toi, t'as t'auras plus de chance de le lire plutôt qu'une prise de parole deux minutes au milieu d'un flot de 60 minutes.

00:15:55

Camille: Mais un mal peut être pris comme quelque chose qui vient: tu prends l'information puis t'oublies l'information mais c'est.

00:16:02

Adrian : Sur ça dépend, ça dépend du centre d'intérêt.

00:16:05

Camille: Ouais.

00:16:05

Adrian : Ça, ça dépend vraiment de tout un chacun, je pense.

00:16:08

Camille: Et parce qu'il y a aussi tout un pan de pollution derrière ces mails m'envoyer est-ce que c'est nécessaire, selon toi, pour voir?

00:16:22

Adrian : Si tu veux communiquer de toute manière, dans le monde professionnel, c'est comme ça que, c'est comme ça qu'on communique. À moins de trouver un autre moyen, ça ne va pas se faire autrement. Je trouverais ça bête, vraiment bête, de ne pas en profiter pour cette raison-là, sachant que ce n'est pas un mail a envoyé, on va dire, avec un contenu, qui va peller plus la planète sur les 50 mails que t'en vois par jour ? Une lettre, tu es sûr que va jamais être lue. Ça, c'est une certitude.

00:17:04

Camille: Parce qu'on a parlé de la communication interne, mais dans la communication externe, comment est-ce que c'est mis en place? Et aussi est-ce que toi, quand tu as commencé à postuler pour averti, est-ce que tu t'es un peu rendu compte qu'il y avait tous ces projets rse.

00:17:24

Adrian : Non du tout, c'est une. Je pense que c'est une entreprise qui est encore trop jeune que pour pouvoir s'avancer dans des, dans des.

00:17:36

Camille: Des pratiques de marque employeur.

00:17:39

Adrian : Ouais, mais tu vois pour pouvoir dire sur leur site, nous, on est, on est preneur, on est parti prenante dans la vie RSE, ils sont beaucoup trop jeunes encore. C'est je pense, qu'ils vont devoir d'abord vraiment, s'ancrer, comme du béton dans la consultance et dans ce qu'ils font dans leur domaine d'expertise pour après dire : nous, en plus d'être experts là-dedans, on peut, on peut vous guider dans tel et tel était le domaine. Ce n'est clairement pas l'aspect RSE qui m'a qui m'a attiré, chez Avertim pas du tout.

00:18:18

Camille: Maintenant que tu es à l'intérieur et que t'as plus conscience de ce qui se fait, est-ce que ça peut jouer sur ton bien-être de dire il y a tel truc qui sont mis en place?

00:18:38

Adrian : Sûr, et je pense que ça va de paires avec le fait de se donner bonne conscience, une fois qu'on a intérêt dans toutes ces pratiques et que tu sais que, dans l'entreprise dans laquelle tu travailles, mais on va dire tout en œuvre en tout cas, met de l'énergie pour pouvoir les mettre, en mettre différentes pratiques en place, ça fait plaisir. C'est sûr. Tu as plus de reconnaissance et t'as plus de facilité à parler de ton employeur à tes connaissances et à ta famille en disant : moi, mon

employeur fait ça plutôt que dire moi, je travaille pour, je ne sais pas, un producteur de tabac ou un producteur d'alcool ou qui n'en ont strictement rien à faire des pratiques RSE, évidemment, tout le monde va se donner un peu bonne conscience et puis, c'était un peu d'intérêt là-dedans, c'est sûr que ça fait plaisir.

00:19:34

Camille: Et est-ce que Avertim propose des formations en lien avec la RSE ou est-ce que c'était plus un aspect dans l'onboarding? Ils en parlent.

00:19:48

Adrian : Non, non, c'est vraiment t'as aspect aussi auto formateurs, ou toutes les formations qui valent la peine d'être poursuivies sont les bienvenues, parce que on a, on a un pôle de formation et tu peux sans cesse le renouveler. La pratique de RSE du monde de l'énergie au sein du monde des transports, si t'en as ou si tu viens à tomber sur des formations qui valent la peine d'être suivies, tu peux toujours les introduire au management et évidemment que ces genres de formations sur lesquels ils sautent directement, parce que ça fait, c'est mieux et ça fait mieux représenter son entreprise. Et là, il faudrait que je regarde, parce que je n'ai pas regardé le pool de formation dernièrement, mais quasi certains qui il y en a déjà existante sur la RSE.

00:20:38

Camille: Et au niveau offre de mobilité, est-ce que tu trouves que c'est que Avertim pousse les gens à se déplacer de manière plus douce ?

00:20:52

Adrian : Non, et ils devraient, ce que j'ai fait, le changement. J'avais une voiture et je suis passé sur le pack mobilité et je trouve, je trouve vraiment, qu'il devrait le rendre encore plus attrayant et que ce soit, monétairement parlant, plus en faire la pub, parce que ça vaut la peine. Moi, je suis content d'avoir fait. J'avoue que ça me soulage d'un poids, parce que je n'utilisais pas cette voiture. Et au final, tu pollues pour rien, tu fais tes trajets en voiture pour trois fois rien.

00:21:26

Camille: et tu trouves que ça devrait être plus inclus dans ce qui est démarche de responsabilité sociale de l'Entreprise ? Est-ce qu'une offre de mobilité douce devrait être plus mise en avant comme quelque chose qui?

00:21:39

Adrian : Pour moi, oui, oui, évidemment, parce que tu vas dans Bruxelles, qui est une des villes,

des villes les plus engorgées d'Europe tu regardes le trafic. Neuf mois de voiture sur dix, elle abrite qu'un passager. Si c'est une entreprise qui dit : nous, on propose des voitures, mais on, on pousse vraiment nos employés, même de notre, on met notre poche pour qu'ils prennent des alternatives en termes de mobilité, qui sont plus respectueuses de l'environnement oui, tu peux le faire valoir en termes de RSE. Ça, il n'y a pas photo.

00:22:10

Camille: Est-ce que oui, on en avait déjà parlé? Toutes ces démarches te suscitaient un regard de motivation à aller travailler. Mais pour toi, c'est peut être, c'est peut être évident, mais comment est-ce que tu perçois l'engagement des autres salariés autour de toi par rapport à ces démarches de RSE ?

00:22:46

Adrian : Comme je l'ai dit précédemment, ça dépend de des centres d'intérêts j'ai des discussions avec des collègues qui étaient hyper fort intéressées par ça, parce que c'est leur dada, et d'autres qui sont contents de l'apprendre et puis d'autres qui sont foncièrement non, aucun intérêt dans la RSE. Je pense que ça dépend vraiment de l'orientation comprendre nos études, et de l'éducation qu'on reçoit de nos parents, parce que je pense que ça a un énorme rôle sur le fait d'être plus sensible aux démarches, RSE ou non.

00:23:22

Camille: Et comment est-ce que tu qualifierais l'engagement des top manager vis-à-vis des des pratiques de rse?

00:23:31

Adrian : Là, honnêtement, la seule personne du top management qui en parle, c'est Hervé le CEO. Et lui, il fait son job. Il fait son job, il est content de l'annoncer, il est content de l'apprendre et il pousse pour maintenant. Est-ce que lui pousse pour ou est-ce qu'il pousse les engagés, les employés qui l'engage à faire fonctionner la RSE au sein de son entreprise ? Il faut trouver la différence. Ça, je suis là, je suis là depuis pas assez longtemps pour pouvoir en parler, même au sein du management, je n'en sais rien.

00:24:04

Camille: Et comment est-ce que cette démarche, comment est-ce que cette démarche pourraient influencer ton envie de partir ou de rester chez Avertim?

00:24:17

Adrian : Mais moi, par exemple, mon précédent job. Ce qui m'a poussé à partir, c'est que je me suis rendu vite rendu compte que c'était tellement grosse entreprise que c'était plus du greenwashing qu'autre chose, et qu'au final, ce qu'ils appliquent dans la RSE en faisant du greenwashing, il l'applique aussi à leurs employés, en considérant comme un numéro. Pour moi, c'est du pareil au même. Je pense que si, malheureusement, je me rends compte que la société pour laquelle je bosse devient insensible à tout, que ce soit la gestion de ses employés et à la gestion de la rse qui, pour moi, vont père, c'est au revoir.

00:24:52

Camille: Et, à l'avenir tu penses que tu vas plus orienter tes choix en fonction de ces démarches de responsabilité sociale?

00:24:59

Adrian : Je l'espère je me le souhaite. Je pense que ce n'est pas facile de faire un choix RSE en début de carrière parce que, évidemment, en tant que jeune employé, ce qu'on veut, c'est de la sécurité financière. Et malheureusement, ce n'est pas le domaine de la RSE qui amène le plus de sécurité financière en Belgique, ou du moins de ce que j'ai cru comprendre. Et je pense qu'une fois qu'on a amené à avoir plus d'expérience et avoir un plus gros bagage, on peut se permettre de faire des choix qui sont un peu plus risqués.

00:25:30

Camille: C'est parfait. On arrive plus ou moins à la fin. Est-ce qu'il y a des choses que tu voudrais ajouter ou des questions que tu voudrais poser ? Merci.

F. Avertim 2 : Lauren

00:00:02

Camille: Merci de répondre à cet entretien pour, pour mon mémoire pour l'UCLouvain. Est-ce que tu pourrais, dans un premier temps, te présenter et présenter un peu ton parcours professionnel ?

00:00:19

Lauren : Moi, c'est Lauren, et peut être avant ça, ce que j'ai fait comme études. J'ai étudié à l'EPHEC en commerce extérieur, je fais mon BAC à l'EPHEC puis après ça, j'ai fait une passerelle

pour étudier à l'UCLouvain, j'ai fait une passerelle d'un an et après ça, j'ai fait un master en management international, le programme sens au sein de la Louvain School of Management. Et ça, c'était mon master, avec une spécialité, une spécialisation en sustainable management. Il y avait déjà un peu cette, ce côté-là. Et j'ai fait aussi mon mémoire en lien avec la responsabilité sociétale des entreprises, surtout lié à tout ce qui était diversité et inclusion. Après mes études, j'ai travaillé pendant trois ans et demi chez Deloitte là-bas, j'étais dans l'Équipe supply chain en tant que consultante. J'ai d'abord commencé en tant que business analyst, puis après consultante, et je viens de changer de boîte, j'ai démissionné en décembre de chez Deloitte et j'ai commencé chez Avertim, début janvier.

00:01:46

Camille: Et est-ce que tu peux un peu plus présenter à Avertim, peut être.

00:01:50

Lauren : Ouais, tu veux dire la société?

00:01:53

Camille: Oui, la société en général, les missions que tu peux rencontrer, etc.

00:02:01

Lauren : Avertim, c'est aussi une société de consultance qui est basé en Belgique et aussi dans trois autres pays, aux Pays-Bas, en Allemagne et en France, et vraiment, la stratégie d'alerte c'est vraiment de faire des projets qui partent de la stratégie jusqu'à l'opérationnalisation des projets. Chez Avertim, j'ai rejoint l'Équipe en tant que senior consultante au sein de l'équipe énergie et transport. Moi, je travaille sur des projets qui sont plus liés aux transports et même plus précisément à la mobilité. Moi, j'ai rejoint une mission pour un opérateur de mobilité en Belgique et, en tant que Project manager, si tu veux, Avertim, est très fort, spécialisé dans tout ce qui est innovation de manière générale, et ils sont présents dans plusieurs autres secteurs. Comme je dis, moi, je suis en en énergie-transport, mais ils ont aussi tout ce qui est banque et assurances et ils ont aussi un gros département life sciences, toujours des projets liés un peu à l'innovation et moi, je travaille pour, pour l'instant sous mon projet en tant que project manager, mais pour une, une application, concrètement.

00:03:28

Camille: Ok, comment est-ce que tu évaluerais ton rapport au travail? Comment est-ce que tu décrirais un peu ton équilibre entre vie professionnelle et vie privée ?

00:03:39

Lauren : Ça, c'est pour moi quand même un point assez important et je pense que ça a toujours été. Chez Deloitte ça a toujours été assez facile pour moi aussi de pouvoir combiner les deux. Je pense que le télétravail a joué pas mal là-dedans. J'ai vraiment commencé en 2020 à bosser vraiment au moment du covid. J'ai toujours fait beaucoup de télétravail, beaucoup plus de télétravail que venir sur place, et ça, je pense que ça m'a quand même permis de pouvoir mieux équilibrer ma vie pro et ma vie perso et au sein d'Avertim, même si maintenant je vais quand même beaucoup plus chez le client, ça reste quand même assez faisable, parce que les horaires sont quand même assez. Franchement, les horaires sont assez, ok.

00:04:28

Camille: Ok et comment est-ce que t'as trouvé cet emploi chez Avertim? Tu as postulé de toi même ou est-ce que t'es une offre ?

00:04:39

Lauren : Non, c'est quelqu'un chez Avertim qui m'a contacté chez eux, ils ont des business managers qui s'occupent de trouver des talents et de les placer sur les projets, mais c'est aussi eux qui cherchent des nouveaux projets et qui vendent, qui s'occupent vraiment de ce côté-là. Et c'est quelqu'un de d'Avertim qui m'a contacté et comme à ce moment-là, j'avais un peu envie de changer, c'est comme ça que je suis rentré dans le processus de recrutement et ça m'a vraiment bien, moi de soi.

00:05:09

Camille: Et comment il s'est passé ce processus de recrutement? Dans les grandes lignes, est-ce qu'il y a eu plusieurs entretiens ?

00:05:18

Lauren : Ouais, il y a eu plusieurs entretiens. D'abord il y a eu un entretien téléphonique pour un peu apprendre à se connaître, connaître un peu ce que je cherchais, comme juste présenter la boîte rapidement. Et puis, après ça, j'ai eu plusieurs interviews. J'ai eu une interview un peu plus approfondie avec la personne qui m'avait téléphoné. Ensuite, j'ai rencontré deux autres personnes et finalement, j'ai eu une dernière interview avec un directeur d'Avertim qui était dans l'équipe de transport.

00:05:56

Camille: Ok, et une fois que tu as, tu as été embauché, comment s'est passé un peu l'intégration au sein de l'entreprise ou comment est-ce que tu pourrais décrire cette intégration?

00:06:15

Lauren : Ils ont mis en place récemment de plusieurs jours d'onboarding. Typiquement, c'était deux jours où on apprenait plus généralement sur l'Entreprise les missions, les différents départements qui existent au sein d'Avertim, mais c'est vrai que Avertim est plus spécialisé dans le recrutement de personnes qui ont déjà un peu d'expérience et la période d'un onboarding est quand même assez rapide et j'ai été très rapidement mise sur mission et j'ai eu aussi un onboarding sur le projet. Mais tout s'est fait assez rapidement, en quelque sorte, en comparaison à Deloitte, par exemple, où là c'était mon premier job, et on avait vraiment un onboarding beaucoup plus étendu sur trois semaines, avec plein d'autres personnes qui commencent en même temps.

00:07:05

Camille: Et tu dirais que le fait que t'es mis plus vite en mission, ça t'as un peu plus motivé, ou ça t'a ça t'a un peu plus. Tu t'es plus dit genre : ok, fais confiance directement, je vais donner 100 % ?

00:07:20

Lauren : Après on m'a tout de suite, on m'a on m'a abordé sur un projet qui était assez complexe et on m'a plutôt dit que sur la mission en tant que tel, on m'a vraiment dit: on va essayer de faire un onboarding vraiment le plus doux possible, pour bien prendre le temps que tu te familiarises avec les sujets. Et là, je pense que ça m'a quand même mis assez en confiance. Après, c'est vrai que j'étais vite laissé un peu à moi-même, et ça, je trouve que ce n'est pas évident quand tu, quand tu commences à 100 % accompagner. Mais d'un autre côté, c'est vrai que ça laisse beaucoup d'autonomie et d'indépendance ça un peu d'aider plus de moi à ce niveau-là.

00:08:00

Camille: Et comment est-ce que tu? Comment est-ce que tu considères un peu la vie autre que celle du travail chez Deloitte, par exemple, aller les teambuilding, etc. ? Je ne sais pas si t'as déjà eu l'occasion d'en faire ou ou l'occasion de rencontrer plus de gens ? Comment est-ce que tu vis ça ?

00:08:18

Lauren : Ouais, mais chez Deloitte, dans mon ancien taff, c'était assez, c'était assez spécifique,

parce que, comme j'ai commencé vraiment au plein covid, il n'y avait pas beaucoup de vie sociale et on a très fort poussé le télétravail et j'ai pas rencontré énormément de gens à ce moment-là. Ça, ça m'a un peu manqué. Ça a été aussi un peu une des raisons pour lesquelles je suis partie aussi de l'équipe parce que je, je, je sentais que je manquais un peu ce contact avec mes collègues. Et là, maintenant, chez Avertim, c'est vraiment différent, parce que ce qui est pas mal, c'est que on va quand même plus souvent chez le client. J'ai vraiment cette proximité aussi avec mes collègues, qui est plus chouette. Et en plus de ça, il y a aussi des afterwork qui sont organisés tous les mois, et ça, j'essaye d'y participer un maximum, parce que, comme ça, un nouveau boulot, ça me permet aussi de rencontrer des gens et tu sens qu'il y a quand même une proximité avec tous les collègues. Tout le monde se connaît, tout le monde se connaît, parce que c'est beaucoup plus petite boîte que, en comparaison à Deloitte, par exemple, ou c'est le plus compliqué. En plus de ça, il y a beaucoup plus de francophones et c'est quand même beaucoup plus facile de s'intégrer aussi autant d'une équipe francophone qui viennent pour la plupart tous de Bruxelles. On a plus d'affinités plus rapidement.

00:09:44

Camille: Ok, et est-ce que, Avertim, met en place des, des formations continues ou ce genre de choses qui peut te permettre qui peuvent te permettre de développer tes compétences au sein de l'entreprise ?

00:09:56

Lauren : Oui, ça, je, comme je suis assez récente dans l'entreprise j'ai pas encore fait beaucoup de formations, mais on a défini un plan de développement avec, avec mon business manager, et l'idée c'est que je puisse suivre des formations certifiantes de projets management. Mais ça, on a droit à une ou deux formations certifiantes par année. Par contre, on a droit aussi à faire beaucoup de formations, soft skills, et ça, c'est beaucoup plus libre. On peut en faire beaucoup plus. C'est des formations de type pour s'améliorer dans les skills de présentation, par exemple, ou même la façon dont on gère des parties prenantes au sein d'Un projet, etc. et puis, il y a aussi des cours de langue qu'on peut prendre, et ça, ça a l'air je ne les ai pas, je suis pas inscrite pour les suivre, mais ça a l'air assez chouette, puisque c'est ça permet de d'avoir des tables de conversation, des choses comme ça, pour améliorer une langue. Ça, je trouve que c'est vraiment pas mal d'avoir mis en place.

00:11:04

Camille: Et comment est-ce que tu verrais ton évolution au sein d'Avertim?

00:11:12

Lauren : Ça, je trouve que c'est quand même assez bien fait, dans le sens où on a vraiment un plan de développement qui est, qui est défini sur des objectifs à l'année qui sont vraiment, pour le coup, je trouve, assez atteignable et qui permettent aussi de, de se, d'évoluer au sein au sein d'Un poste. Mais après, je trouve que, en comparaison avec Deloitte, c'est peut-être moins scolaire, en quelque sorte, puisque chez Deloitte, c'était vraiment si tu veux, toutes les, toutes les années presque, on a d'office une promotion et c'est très transparent. Et je trouve qu'on est plus mis sur la même longueur d'onde sur le même piédestal, plutôt de tout le Monde, tout le monde progresse un peu en même temps. Et oui, il y a des moments où tu ne vas pas avoir ta promotion, parce que pour telle ou telle raison. Mais je trouve que le processus est assez transparent. Là aujourd'hui au sein d'Avertim j'ai un peu l'impression que c'est peut-être un peu moins transparent, que c'est plus en fonction de si toi, tu pousses pour les promotions, que c'est peut-être moins poussé depuis, depuis l'entreprise elle-même. Mais par contre, je me vois tout à fait évoluer au sein d'Avertim par après.

00:12:28

Camille: Parfait ça, ça faisait un peu partie de ton expérience employé, si je puis dire, pure et dure. Maintenant, par rapport à la responsabilité sociale d'Avertim. Est-ce que tu saurais décrire ce qui est mis en place chez Avertim en termes de responsabilité sociale ?

00:12:49

Lauren : Oui, je vais essayer de décrire un peu ce que j'ai découvert. Comme ça ne fait pas non plus longtemps que je suis là. Ils ont, Avertim a une équipe interne qui s'occupe de la sustainability, l'équipe s'appelle sustainability et pour l'instant c'est je pense, assez jeune comme initiative. Il n'y a pas non plus énormément de choses qui sont mises en place avec, je pense, deux personnes dans l'équipe qui font, qui font ça à 100 %. Ça, je trouve que c'est déjà pas mal, parce que c'est quand même chouette d'avoir des personnes qui puissent s'en occuper de manière un peu comme un petit projet et qui puissent travailler dessus à 100 %. Et les informations que nous, on nous a donné, si tu veux, c'est qu'ils essayent de pousser pour des certifications, par exemple, Avertim est certifié par Ecovadis de la certification gold et ils essayent de viser le Platinum l'année prochaine. Je sais qu'il y a aussi une certification b corp qui est en cours. Je pense que c'est les deux seuls, mais ça

prouve que, Avertim, essaye quand même de pousser pour être plus sustainable. J'utilise le leur mot, parce que c'est comme ça qu'ils l'ont défini, donc il essaie de pousser un maximum ce genre certifications là mais après ils n'ont pas encore le maximum de la certification, parce qu'il y a encore des choses sur lesquelles ils doivent travailler et je pense je ne connais pas tous les détails de ce qu'ils doivent encore travailler au sein d'Avertim mais je pense que c'est plus. C'est déjà un beau, une belle certification. Et sinon, je sais qu'il y a plusieurs communautés au sein d'Avertim qui sont mises en place, si tu veux. Ce sont des communautés auxquelles n'importe qui dans l'Entreprise peut décider de participer, de rejoindre. Et il y a aussi une communauté sustainability que je n'ai pas encore rejoint. Je ne sais pas encore exactement ce qu'ils font, mais je crois qu'ils essaient de développer justement tout ce qui est en lien avec les certifications et d'autres sujets. On a des partenariats, par exemple avec des, avec des associations. Ça, ce sont des choses qu'ils essaient de mettre en place. Et il y a une autre communauté qui s'appelle AvertimHer, qui est un jeu de mot entre averti et Her pour la femme, et c'est une communauté qui vise à pousser plus de diversité dans l'entreprise je pense que ce focus surtout sur l'égalité homme, femme au sein de l'entreprise mais je crois qu'ils essaient de d'étendre un peu plus cette communauté à d'autres sujets, d'autres communautés au sein de l'entreprise mais pour l'instant c'est très, très focus sur la place de la femme dans l'entreprise.

00:15:56

Camille: Et est-ce que tu trouves que, est-ce que ces pratiques sont assez suffisantes pour toi, pour l'entreprise qu'est Avertim? Ou est-ce qu'il y aurait moyen de mettre un coup de boost ?

00:16:16

Lauren : Je pense que c'est encore assez jeune comme type d'initiative et je pense vraiment qu'il y a plein de places pour progresser, notamment au niveau des communautés, de la communauté. Si tu veux un peu plus focus sur l'inclusion la diversité, je pense vraiment que pour ça, Avertim pourrait encore pousser le truc un peu plus loin. Mais je trouve ça très bien qu'ils visent les différentes certifications, parce que je pense que ça, ça les pousse aussi à se poser les questions et à regarder quelles sont les pratiques qui peuvent améliorer au sein de l'entreprise et je pense que, par exemple, je mentionnais qu'il y avait des partenariats avec des associations. Je pense qu'il y a qu'une seule association. Je pense qu'il y a encore de la place pour aller plus loin. Après, je trouve que je trouve que c'est déjà la bonne direction, en quelque sorte. Je pense qu'il y a beaucoup de gens qui sont investis à ce niveau-là et je crois que les personnes qui sont, quand les gens sont

recrutés, en tout cas, moi, ça fait partie aussi de mon entretien. Ce sont vraiment des questions qu'on m'a qu'on m'a posé, c'est pour savoir si c'étaient des choses qui me touchaient, si c'étaient des choses importantes pour moi et je pense que ça fait partie aussi de leur processus de recrutement, de regarder que les talents qui, prennent dans l'entreprise sont aussi sont concernés par ce genre de question, par exemple.

00:17:44

Camille: Est-ce qu'Avertim communique beaucoup là-dessus sur les réseaux sociaux ou autres?

00:17:57

Lauren : Ça coupe un petit peu, mais ta question, c'était ouais, c'était de savoir si t'étais présent sur les réseaux sociaux, tant s'ils communiquaient là-dessus.

00:18:06

Camille: Comment est-ce qu'ils communiquent là-dessus effectivement, en interne et vers l'extérieur peut être via les réseaux sociaux. Est-ce que tu saurais me décrire ça ?

00:18:17

Lauren : Typiquement, quand ils ont atteint la certification gold Ecovadis, ce genre de choses qui vont directement communiquer en interne via nos newsletter, mais aussi en externe, via LinkedIn, par exemple, c'est ça fait partie de leur communication. Ils communiquent quand même pas mal en interne au niveau des différentes initiatives qui sont mises en place, mais je pense que c'est tout.

00:18:41

Camille: Quand, quand tu as eu contact avec, avec, Avertim, t'as quand même vu directement cette, cette vitrine, si je puis dire, qui mettait en avant le, la marque employeur, qui était tout un peu vers, vers cette Sustainability.

00:19:04

Lauren : Avant de rejoindre l'entreprise je savais pas toutes ces choses-là. Ça, ce sont vraiment des choses que j'ai découvert au moment de l'onboarding, même si j'ai posé quelques questions pendant les interviews. En revanche, les discussions que j'avais eu pendant mon processus de recrutement, c'était plus sur le type de projet qui était sur lequel ils travaillaient. Et là, typiquement, ils m'ont expliqué que de nombreux de leurs projets avaient toujours un peu une finalité liée à la responsabilité sociétale, en quelque sorte toujours lié à l'innovation par exemple, moi, ce qui m'avait beaucoup parlé, c'était le côté mobilité. Moi, chaque chose, cette équipe-là, c'est le fait de d'implémenter des innovations pour la mobilité dans le but final de motiver les gens à apprendre

des transports multimodaux. Faciliter vraiment les utilisateurs, a poussé pour une mobilité plus d'eau sauf des choses comme ça. Et c'est comme ça que moi, je vois. C'est ce qui m'a vraiment intéressé quand j'ai postulé chez eux, c'était de pas directement travailler dans une entreprise, dans des missions qui sont à 100 % liées à la soutenabilité, que ce soit, par exemple, je ne sais pas du calcul des missions ou des choses comme ça, mais que c'était plutôt mon rôle s'inscrivait dans quelque chose de plus grand, qui avait une finalité sociétale plus importante. C'était un peu ça le ce qui m'avait intéressé.

00:20:34

Camille: Et comment est-ce que le fait d'avoir justement était sur ce genre de projet va jouer un peu plus sur ton bien-être au sein de l'entreprise.

00:20:46

Lauren : Je pense que ce qui est-ce qui est plus important, c'est que ça joue sur la motivation, vraiment que la finalité du projet, façon quotidien de se dire ce qu'on fait, participe à une société meilleure, en quelque sorte, du fait de pousser l'innovation dans un domaine qui, qui, justement, est assez important en, en Belgique ou même dans le monde, pour que pour se détourner de la voiture, tout simplement.

00:21:25

Camille: Et est-ce que t'as eu des formations aussi en lien avec cette responsabilité sociale d'Avertim ou c'était plutôt juste dans l'onboarding: faire découvrir les projets et comment ça fonctionne?

00:21:42

Lauren : Effectivement, je pense que ça, ça manque quand même chez Avertim, une formation liée à ça, parce que ce qu'ils ont, ce qui se rapproche d'une formation RSE, c'est qu'ils ont mis en place la fresque du climat. Je ne sais pas si déjà entendu parler de ça. C'est un exercice qui est fait, organisé par quelqu'un qui facilite le workshop, en quelque sorte. Le principe, c'est tu joues avec des cartes et tu crées une fresque qui va un peu montrer les causes, les conséquences du réchauffement climatique et un peu réexpliquer tout l'écosystème autour de cette problématique. Et c'est une bonne formation pour commencer, c'est un peu ludique, mais c'est très court. Mais par contre, ça familiarise les gens dans l'entreprise au sein d'avertir à toutes ces questions : quelles sont les causes, quelles sont les conséquences du réchauffement climatique, qu'est-ce que ça a comme impact, etc., ça lance un peu une réflexion, mais ça ne forme pas les gens en Avertim. Ça, je pense

que ça manque un petit peu et je pense qu'il n'y a pas beaucoup de formations qui existent, qui sont, qui sont des formations très qualitatives, parce que, par exemple, chez Deloitte, là, j'ai eu quelques formations. Eux avaient lancé quand même des formations à ce niveau-là, mais ça restait très général sur qu'est-ce que c'est la sustainability, quels sont les outils qui sont utilisés, etc., et je trouve qu'aujourd'hui en tout cas, je n'ai encore jamais fait une formation qui est hyper qualitative pour vraiment donner les outils pour travailler là-dedans. Mais c'est ça reste très général.

00:23:32

Camille: Et comment est-ce que tu perçois un peu l'engagement autour de toi par rapport à cette responsabilité sociale de l'Entreprise.

00:23:46

Lauren : Au sein d'Avertim?

00:23:47

Camille: Avertim. Ouais, est-ce que, autour de toi, tu dis parce que, allez, je crois que Toi, tu es quand même beaucoup renseigné sur le, sur le thème, et il y a plusieurs employés, par exemple, qui ne serais pas capable de dire : il y a, il y a des groupes de travail qui sont mis en place. Mais comment est-ce que toi, tu perçois autour de toi l'engagement des autres ?

00:24:12

Lauren : Ouais, ouais, c'est une bonne question. C'est une bonne question parce que je pense que, dans toutes mes interviews, le sujet est revenu et je sens que les personnes sont un peu, sont au courant de ce qui se passe au sein de l'entreprise etc., mais il n'y a pas tout le monde qui est à 100 % tourné vers ce point-là. Après, je pense que les personnes qui travaillent avec moi sur mon projet, sont quand même vachement tournées aussi vers ce point-là, parce qu'on travaille dans la mobilité, c'est un peu un sujet qui nous touche, mais je ne pense pas que tout le monde est 100 % concerné par ces sujets. Après, j'ai rencontré d'autres personnes au sein d'Avertim qui, eux, sont vraiment motivés par ça, veulent participer aux communautés, sont touchés par ce sujet, et je pense que ça va être le cas de, par exemple, beaucoup de jeunes qui arrivent dans l'entreprise je pense qu'on commence à être tous un peu sensibilisé par ces sujets là et c'est important pour nous, et on va sans doute, avec les personnes qui vont pousser justement toutes ces initiatives plus loin.

00:25:23

Camille: Et comment? Est-ce que, ici, la responsabilité sociale d'Avertim joue sur ton envie de rester ou de quitter l'entreprise par exemple, est-ce que tu t'aides déjà dit parce que comme tu as

quitté Deloitte avant ? Est-ce que tu t'es dit : par exemple, il ne fait pas du tout assez ? Je vais me diriger vers une entreprise plus sustainable et est-ce qu'en étant chez Avertim, tu te dis ok, là, je trouve qu'il y a un réel, il y a un réel truc qui est mis en place. Ça me pousse à rester.

00:26:04

Lauren : Clairement, ça a été une des raisons pour lesquelles je suis partie de chez Deloitte, parce que je trouvais que ça manquait et que c'était vraiment quelque chose que j'essayais de pousser au sein de l'entreprise mais qu'après les trois ans et demi, ça avait pas beaucoup changé et je trouvais que de n'était pas assez présent dans des projets liés à la RSE directement. Après, j'aurais pu très bien essayer de trouver un boulot qui était à 100 % liés à ça. Mais aujourd'hui, ce n'est pas hyper facile. Il n'y a pas beaucoup de sociétés de consultante qui sont spécialisées à 100 % là-dedans. J'ai un peu trouvé une sorte de d'entre deux ou, justement, comme je te disais, moi, ce qui m'importe c'est un peu la partie, la finalité du projet dans lequel laquelle je travaille, même si ce n'est pas 100 % lié à la RSE, parce que je travaille dans les applications, je travaille vraiment plus du côté digital, mais c'est la finalité de travailler pour l'innovation dans la mobilité qui est importante pour moi. Après, je trouve quand même qu'Avertim, mais comme c'est une entreprise qui est plus jeune, il y a beaucoup de d'employés qui sont assez jeunes, je sens que c'est quelque chose qui est porté par les plus jeunes employés, et typiquement, leurs engagements, par exemple avec la certification ecovadis. Pour moi, ça montre qu'ils sont vraiment engagés pour faire des efforts, et ça, ça me, ça, ça me motive.

00:27:33

Camille: Ok et à l'avenir tu penses orienter tes choix beaucoup plus vers en fonction d'une responsabilité sociale au sein d'une entreprise ou toujours chez Avertim.

00:27:48

Lauren : Complètement, au sein d'Avertim j'ai un projet qui sera qui va durer sans doute, peut-être même un an ou deux ans, je sais pas exactement, mais le jour où je devrais avoir un nouveau projet, je pense que ça fera d'office partie de mes envies. Vraiment toujours avoir ce côté où la finalité mène quand même à une amélioration au niveau de, au niveau sociétal, que ce soit que ce soit du niveau écologique ou c'est toujours important. Et après, peut être que si, un jour, le jour où je change d'entreprise à nouveau, je pense que ça sera toujours quelque chose qui sera important pour moi et que je me tournerai toujours de plus en plus vers quelque chose qui est de manière générale, plus responsable.

00:28:43

Camille: Ok, on arrive tout doucement à la fin de l'Interview est-ce que, peut-être, tu as des questions à poser ou quelque chose à rajouter?

00:28:53

Lauren : Non, écoute, je pense avoir un peu tout dit. Peut-être, comme c'est vrai que je suis assez nouvelle chez Avertim, si t'as d'autres questions en plus, je peux un peu regarder qu'est-ce qui est fait. Je ne sais pas si ça focus principalement sur certaines entreprises.

G. Avertim : HR BP and Talent Acquisition

Camille : Est-ce que vous pourriez, dans un premier temps, vous présenter et parler un peu de votre parcours professionnel ?

00:00:12

Célia : Moi, je m'appelle Célia, je suis HR BP et talent acquisition chez Avertim. J'ai rejoint Avertim, qui est une société de conseil, en juin dernier. Ça fait un petit peu moins d'un an que je travaille pour Avertim. Avant ça, j'étais aussi dans le recrutement, mais dans un cabinet de recrutement externe. C'est un petit peu différent. Ce n'étaient pas des consultants qu'on plaçait, mais des candidats donc après, on avait moins de contacts avec eux. J'ai commencé à travailler en septembre 2021, je pense peut-être 2020, je ne sais plus, en recrutement, et pour rapidement aussi le mettre en contexte, j'ai un fait un master en RH à l'ULB et un Bac en socio. Chez Avertim, je suis talent acquisition en premier. C'est tout ce qui est recrutement. Moi, je m'occupe du département banque et assurance, donc je fais du sourcing, à l'interview, au contrat. Donc sourcing, c'est vraiment contacter les candidats, le premier contact, par exemple sur LinkedIn, puis je fais le premier entretien, je fais le suivi de tout le processus de recrutement et puis je fais les contrats et une fois que la personne est engagée, là je passe à mon rôle d'HR BP qui assure le suivi de carrière. On a une équipe de consultant en banque et assurance. Je rassure il n'y a pas que moi. Bien sûr, ils ont un manager. Moi, je m'assure que tout est bien au niveau formation, qu'ils ont bien un plan de carrière concret et clair pour eux, et je fais des points pendant l'année pour vérifier si tout va bien, et je m'occupe aussi des onboarding chez Avertim. C'est moi qui accueille les nouveaux, les

deux premiers jours, qui planifient leur agenda et qui donne l'introduction à la société. Ça, c'est pour mon rôle chez Avertim.

00:02:10

Camille: Et combien de personnes sont employées chez Avertim?

00:02:13

Célia : Pour le moment, on est trois cents, on est deux cents en Belgique et les 100 autres sont partagés entre Amsterdam, Paris et Francfort. Je dirais qu'il y a un maximum, une cinquantaine de staffs, managers, département finances, HR etc., et le reste, c'est des consultants qui sont sur mission, et on a quatre secteurs chez Avertim, on a énergie-transport, mais aussi banque et assurance et life sciences. Donc, on a quand même plusieurs, plusieurs secteurs.

00:02:50

Camille: Et comment se compose l'entreprise en termes de génération?

00:02:56

Célia : On a un peu de tout. On a quand même, je pense, 40 % des employés qui ont plus de huit ans d'expérience des personnes assez séniors, qui vont permettre de faire vraiment, de partager leurs connaissances. Après, on a beaucoup de mediors aussi. Il faut savoir que, par exemple, moi, en tant que recruteuse, je vais me focaliser sur des personnes qui ont entre trois et et cinq ans en expérience, en tout cas rarement des jeunes diplômés. Et on a juste un programme pour les jeunes diplômés, qui est le leadership programme. Et là, on va retrouver plus, effectivement, des personnes qui sont, qui sortent de l'école ou qui ont un ou deux ans d'expérience mais c'est vrai que on a plus médior-senior que des juniors.

00:03:41

Camille: Et il y a des grosses différences dans les comportements de ces gens.

00:03:49

Célia : Moi, j'ai pas forcément eu l'occasion de le voir. Je sais qu'on dit souvent que les plus juniors, que c'est un peu, effectivement, c'est un peu une autre façon de voir. Moi, je me situe entre les deux. C'est marrant. Par exemple, plus attaché au cadre de travail, au télétravail, et que les seniors vont être plus. C'est mon métier, j'avance et à moins regarder leurs heures, mais c'est des généralités, ce n'est pas toujours, ce n'est pas applicable partout. Différences dans le comportement, je dirais non, ils sont peut-être plus, ça moi aussi, peut-être plus réactif quand il y a quelque chose qui ne va pas, qu'un senior va peut-être plus se prendre sur lui-même.

00:04:29

Camille: Et en termes de vie privée et vie professionnelle, comment est-ce que vous décririez la différence entre les profils plus seniors et les profils plus médior?

00:04:39

Célia : Ça dépend du moment, d'une personne à l'autre de nouveau, c'est difficile de faire une généralité, surtout qu'en plus, moi, je vois, je peux vraiment vous donner mon impression pour le staff, parce que je suis au bureau, les consultants sont chez le client et c'est difficile de voir un petit peu. Sur le staff, je dirais que les plus juniors ont tendance à un petit peu plus respecter leur télétravail, quand même, à se dire c'est qu'un boulot, et pas forcément à moins s'investir, au contraire, mais quand il faut. Et encore, ça dépend et là où les plus seniors ont un petit peu plus de mal à appréhender cette, cette nouveauté, parce que pour eux, ça vient finalement assez nouveau et viennent plus souvent au bureau.

00:05:24

Camille: Comment est-ce que vous recrutez vos talents?

00:05:29

Célia : D'abord on les contacte, si vous voulez tout le process, les contacter sur LinkedIn d'abord. Moi, je regarde un petit peu en fonction des besoins qui sont récurrents dans le domaine de la banque et assurance chez-nous, et je les contacte. Ce sont souvent des gens qui ont déjà un emploi et à qui je demande s'il serait intéressé par un nouveau challenge chez Avertim. Puis, il y a plusieurs entretiens. Le premier entretien, c'est avec un talent acquisition aussi, donc moi ou quelqu'un d'autre en fonction du département. Il y a un deuxième entretien avec un business manager pour qu'ils puissent se projeter un petit peu plus, quelqu'un qui a un contact client, qui va vraiment pouvoir expliquer le type de mission. Plus précisément, moi, ça va être plus être motivationnel et comprendre un petit peu ce qu'il faisait avant et pourquoi ils veulent changer, parce que c'est important de voir si ce qu'on peut leur offrir averti correspond à leurs attentes. Et après, il y a soit un dernier entretien avec la personne la plus haute du département banque ici, on va appeler ça un directeur, soit un entretien intermédiaire avec un consultant à la demande, soit la nôtre, soit celle du candidat, pour pouvoir soit tester les tout ce qui est compétent si c'est un profil plus technique, parce que nous, on travaille avec quelquefois des profils assez techniques data, par exemple, soit de pouvoir se projeter dans le rôle de consultant. Pour des personnes qui n'ont jamais été consultant. En général, c'est entre trois et quatre étapes maximums. Il y a une petite différenciation au niveau du marché. Si on a une mission directement ou si ce n'est pas

directement, et ça peut un peu, on tempore un petit peu pour s'assurer que les personnes ne restent pas à se tourner les pouces, parce que, forcément, on est dépendants fort des clients et on va faire des points pour un peu, voir si tout se passe bien. On leur demande certains documents aussi. Nous, on envoie. Je ne sais pas si c'est trop détaillé interrompez-moi, mais par exemple si demain vous êtes dans notre vivier de candidats on va vous demander, de nous envoyer une version formatée de votre cv au format Avertim, et si on voit une mission qui pourrait vous intéresser, on va vous appeler, vous la présenter. Si vous êtes d'accord on va envoyer votre cv. Ça, c'est une étape assez importante, c'est le cv, pour pouvoir vous présenter une fois que le client a répondu positivement. Là, vous avez un dernier entretien qui est un peu à part, ça s'appelle une qualification avec le client. Pour ça, on va vous préparer d'abord, bien sûr, vous n'allez pas à l'aveugle vous avez un meeting teams de quelques minutes avec le business Manager. Je ne sais pas si c'est clair.

00:08:12

Camille: C'est très clair et après, une fois que vous avez retenu le candidat, comment se déroule l'onboarding?

00:08:20

Célia : L'onboarding c'est sur deux jours. Pourquoi ? Parce que on ne sait pas à l'avance si un consultant, on va directement aller sur mission ou pas. Et moi, je dois mettre tout sur deux jours. Et là, c'est vraiment une présentation de la société, c'est assez compacté, mais pas trop le choix. C'est en général lundi, mardi. On commence par un petit-déjeuner pour découvrir un peu les équipes, puis il y a une introduction. Moi, je fais une introduction aux différents départements et après, ils vont avoir quelque chose de plus concret. Dans les deux jours, on a une présentation, ils ont un meeting, avec le payroll aussi pour s'assurer que tout admin, tout ce qui est admin, est bien compris. Et puis après, il y a une présentation, un peu chaque département, il y a une présentation sustainability, justement. Il y a une présentation corporate, pour expliquer tout Avertim et sa stratégie. Il y a une présentation de chaque secteur, même si on commence en énergie, c'est important de comprendre les autres secteurs. Il y a une présentation de l'Équipe Learning en Development et une présentation de l'équipe marketing aussi. Ça fait beaucoup de présentation, mais c'est comme ça. Ils ont une vue concrète et ils peuvent aussi voir qui est le point de contact, parce que des fois, on ne retient pas toutes les informations les deux premiers jours, mais au moins, ils sont au courant de qu'ils peuvent contacter pour telle question. Et on rajoute aussi maintenant. Moi, je leur rajoute : on a fait une formation en ligne sur les, qui est du coup rajouter : par exemple

: les deux personnes que vous avez eu en contact n'ont pas eu, ils ont dû la passer, mais pas dans le cadre de leur onboarding. Et moi, je leur ajoute maintenant dans l'onboarding, comme ça, c'est fait. Ça, c'est une vidéo d'une demi-heure qui est enregistrée par notre PMO Sustainability et une autre personne aux Pays-Bas et qui se termine par un quizz pour voir si tout est bien acquis, et c'est sur le travail : comment travailler ensemble, collaborer, les remarques qui sont déplacées, qui sont les remarques qui sont acceptées, etc, et les différentes choses à retenir pour le code, le code éthique finalement. Et alors on aussi implémenté mais ça, ce ne sera pas systématique, mais en tout cas, c'est promu pendant le l'onboarding, c'est la fresque du climat. On a plusieurs personnes qui peuvent faire la formation ici, en plusieurs langues, et on va faire en sorte que les nouveaux s'inscrivent à chaque fois aux modules qui suit. Ça, c'est pour l'onboarding.

00:10:46

Camille: Et en termes de formation, comment est-ce que ça se passe chez Avertim?

00:10:51

Célia : En termes de formation, on a une équipe qui, c'est des formations qui sont soit certifiantes, qui sont donnés par des membres externes, et ça, il faut les prévoir, il faut qu'il y a assez de personnes qui suivent, soit des formations qui sont données en interne, et ça, c'est par des experts, in house, par des consultants qui sont là depuis quelques années. Nous, on utilise Mpleo, qui est un outil sur lequel vous avez tout un un catalogue de formation, et vous pouvez sélectionner celle qui vous intéresse. Il y a des petites règles dans le sens où, par exemple, certifiant, vous n'avez pas droit. Toutes les certifiantes par an, ce n'est pas possible. Par contre, les non certifiantes, les internes, là, vous avez beaucoup plus de choix. Et l'idée c'est là que moi, je rentre aussi, enfin, je prends le relais, c'est de discuter avec son business manager et avec moi de ce qui est le plus pertinent pour l'évolution de carrière et les envies. Il y a des formations hard skills, ça va être tout ce qui est méthodologie. Par exemple, on va parler de méthodologie, plus tout ce qui est par rapport au monde du conseil, «Prinstoo», «Aja», etc., il va y avoir «change» aussi, et puis on va avoir tel formation, «bpm», il y a data, il y a plein de formations, Excell vba aussi des choses un peu plus hard skills. Il y a du soft skills aussi : comment présenter avec impact, comment gérer le stress, comment pouvoir être plus, avoir confiance en soi, etc., ou gérer son temps aussi, et il y a des formations en langues, français, néerlandais, anglais et à côté de ça, en plus, vous avez l'occasion on a un programme qui s'appelle «Booost» Il y a trois O, je ne sais pas pourquoi S T. L'idée c'est d'avoir soit un tuteur, soit un mentor, soit un coach qui vous est attribué en fonction de vos besoins.

Par exemple, vous dites : moi, je gère bien Excell, je n'ai pas besoin d'une formation de base, mais j'aimerais demander à la personne à côté de moi qui est experte, quelques conseils, alors on va le qualifier de tuteur, alors vous allez avoir une ou deux sessions, ou un mentor, ça va être quelqu'un qui va suivre vraiment votre carrière. Si vous avez, si vous dites : pour le moment, moi, je suis business analyst, j'aimerais bien changer, ou j'aimerais bien changer de département, ou je ne sais pas exactement comment on me situer dans ma carrière, et ce quelqu'un un peu plus expérimenter qui va vous guider. Et un coach, ça va être plus. J'ai du mal à gérer mon temps et ça va être quelques sessions pour un sujet. Ça, c'est pour les formations. Après il y a plein d'autres choses qui sont possibles, aussi plus informelles, mais c'est le gros.

00:13:37

Camille: Et comment est-ce que tout ceci joue sur la motivation de vos employés, leur engagement de travail?

00:13:45

Célia : Je pense que c'est assez nouveau chez-nous, ça a été, il y a quand même, un (...) L&D, HR BP etc donc, et les nouveaux sont très contents. Et maintenant, il faut que ça arrive jusqu'au aux personnes qui sont là depuis un petit peu plus longtemps. Je sais qu'ils mettent beaucoup d'efforts et que ça se se ressent, même de mon côté, parce que, finalement, je suis employé aussi. Je trouve que d'avoir accès à des formations qui sont assez flexibles et un peu fait, sur-mesure pour nous, c'est très positif et c'est le, en tout cas, c'est ce que j'ai eu comme écho jusqu'à présent. Après, au niveau logistique, ce n'est pas toujours le plus évident à comprendre. On est aussi nous-même en train de réfléchir comment faire mieux pour que ça soit plus clair, plus facile. Mais on peut toujours s'améliorer mais c'est un point quand même assez important et qui est bien-vu. Je le ressens beaucoup dans les entretiens, parce que moi, je fais des entretiens avec des, des potentiels nouveaux consultants, et c'est toujours un point qui intéresse beaucoup les candidats, qui trouvent ça en tout cas positif, qu'on ait plusieurs formations et que ça soit des formations langues. Et aussi, j'ai aussi une question qui revient souvent, c'est quand sont donnés ces formations ? Parce que plusieurs ont peur que ça soit très tard dans la journée, ou un petit peu niveau logistique. Ici, on va les donner, soit pendant la journée, par exemple, c'est une formation «Princetoo», c'est deux jours, vous venez au bureau, vous devez juste vous assurer avec votre client que qu'il y a aucun souci. Mais c'est assez facile, ce n'est pas le week-end, par exemple. Ça, c'est aussi apprécié, et il y a... on est en train d'améliorer je dirais que c'est difficile de quantifier là maintenant, mais les

nouvelles, j'ai eu un entretien, en tout cas un tour, avec un consultant qui a commencé en même temps que moi et qui est super satisfait, parce qu'il y a plein de choses. Après il peut toujours y avoir plus évidemment mais je pense que dans l'ensemble on s'en sort pas mal, mais on peut améliorer. Je ne sais pas si ça répond à votre question, si j'ai divagué.

00:15:52

Camille: Ça, c'est une première partie un peu plus centrée sur expérience employé, etc, et on va rentrer un peu plus dans la partie RSE. Est-ce que vous pouvez me décrire un peu ce que met en place Avertim en termes de responsabilité sociale ?

00:16:07

Célia : Oui, il y a beaucoup de choses, donc j'espère que je vais pouvoir tout reprendre. Je ne suis pas sûr, mais au pire, j'ai un slide. Avertim pour le moment, une PMO sustainability. Cécilia, c'est un peu particulier, parce que ce sont des leaderships qui gère le côté sustainability. Avant ça, c'était quelqu'un d'autre et il faut savoir que quand on parle de Sustainability, c'est plutôt RSE. Effectivement, Ce n'est pas que l'environnement c'est vraiment de manière générale, et on a cinq piliers et à chaque fois, il y a un directeur qui gère un pilier. Les piliers, ça va être. Je reprends mon slide comme ça, je ne dis pas de bêtise. Donc, on va avoir tout ce qui est collectivité. Donc, on a effectivement une personne qui gère, pour le moment, c'est une communauté sustainability. On appelle ça une communauté parce que c'est un mélange de staff et de consultants qui travaillent là-dessus par envie. C'est Cécilia qui gère, qui va vraiment vérifier que tout avance. Et puis, il y a des consultants qui s'impliquent nous, on va avoir cinq piliers. On la gouvernance, peoples, collectivités, environnement et clients. Gouvernance, c'est pour s'assurer par exemple, tout ce qui est ethics ou les pratiques en interne. Si c'est juste et équitable. People, ça va plus être sur, s'assurer que tout le monde est satisfait ici par exemple, moi, je travaille sur un nouveau plan de prévention avec des collègues. Si tout le plus, le bien-être, etc., et la culture. Collectivité, ça va plus. Est-ce qu'on peut fournir à l'extérieur aussi ? Par exemple, on est officiellement partenaire officiel avec «Tadah» et aussi avec «sport dans la ville», en France, on essaie de devenir d'autres avec d'autres partenaires. Il y a quelque chose qui va se faire avec l'ALS, je ne sais plus jamais, mais c'est tout ce qui est maladie de Charcot, choses qui sont organisés pour supporter des associations. Environnement, on essaye de faire en mieux dans les bureaux, mais aussi avoir un impact, on participe à des clean up, par exemple, etc et puis on essaye de proposer ça à nos clients. Et puis, clients, c'est vraiment, qu'est-ce qu'on peut proposer concrètement à nos clients ? Parce que

finalement, on doit aussi, nous, on essaye de mettre en place des bases pratiques et voir ce qu'on peut proposer et aider nos clients ? Ça, ce sont les piliers. À chaque fois, vous avez une personne qui gère le pilier, donc si vous deviez avoir un organigramme. Il y a Cécilia qui n'est pas, qui supervise. Et puis après, il y a des personnes qui gèrent chaque pilier, et puis des personnes, des personnes dans les piliers, qui aident. Moi, par exemple, je fais partie du pilier, personne que je ne supervise pas, mais je participe à ma façon. Ça, c'est ce qu'on a fait, ce n'est pas très concret, mais c'est l'idée c'est la stratégie. Qu'est-ce qu'on a mis en place ? Par exemple, ce sont les partenariats avec «Tadah», c'est repenser les plans de formation, repenser les plans de prévention. Pardon, un plan de prévention, je ne sais pas si vous voyez ce que c'est, s'assurer qu'il y ait bien une personne de contact et en cas de soucis, et on a mis en place des Care Officers en plus, chaque bureau, pour que chaque bureau, une personne de contact chez qui l'Employé peut aller, pour parler de manière confidentielle. Niveau gouvernance, on a mis l'éthique training en place, il y a d'autres qui sont mis en place, on fait des clean up, il y a plusieurs petites choses qui sont mises en place. Après, c'est toujours améliorer, bien sûr, mais ça nous a permis d'être certifiés gold «Ecovadis» cette année, et je ne sais pas si vous êtes un peu familier avec Ecovadis, c'est une certification. Il y a tout d'équipes tout KPI's (Key performance indicator), des choses à remplir et en fonction des points qu'on a, on a une certification. Par exemple, c'est est-ce qu'il y a ici, avec les cinq piliers. Ce n'est pas exactement ça, mais c'est l'idée est-ce qu'il y a une parité hommes, femmes dans les, dans nos employés ? Est-ce qu'il y a un niveau salaire aussi ? Est-ce qu'il y a un plan d'action s'il y a un problème, est-ce qu'on participe, on essaie de reprendre, et l'idée c'est de faire ça en parallèle, de comprendre les requirements Ecovadis pour y répondre, mais aussi de voir ce qui est proposé par nos employés et ce qui leur parle. Ça c'est un petit peu la stratégie, après je ne fais pas partie de l'équipe Sustainability, je fais partie d'un tout-petit pan, je ne peux pas tout vous dire, mais ça, c'est la stratégie globale. En tout cas, je ne connais pas exactement toutes les. Je sais qu'ils ont fait un audit, par exemple, du bureau, qu'ils ont demandé un audit de nos fournisseurs aussi, par exemple, on a des fruits qui arrivent au bureau et ils sont en train d'améliorer ça s'assurant que le nôtre support IT aussi de qualité et quel niveau énergétique, parce que forcément, ça prend énormément. Savoir où sont situés les, j'allais dire software, mais ce n'est pas ça je bug, mais savoir un petit peu comment on s'en sort, et ça, c'est le. On a été gold Ecovadis l'année passée. C'est un gros gros focus cette année pour avancer, pour faire mieux et puis pour proposer aussi le service, nos clients, parce que finalement, si nous n'y arrivons, on peut aider nos clients à y arriver aussi.

00:22:09

Camille: Est-ce qu'il y a un pilier, si je puis dire, qui est peut-être plus performant que l'Autre ou ça se mesure pas vraiment?

00:22:17

Célia : Aucune idée. Moi, je ne saurais pas vous dire, je ne pense pas que ça se mesure vraiment. Je pense qu'ils ont tous, je pense, que collectivité s'en sort très bien, gouvernance aussi. Ils en sortent tous assez bien. Moi, j'ai moins, mais ces personnels, j'ai moins de retours de clients.

00:22:33

Camille: Ok.

00:22:34

Célia : Mais, c'est parce que je connais pas les personnes qui sont impliquées, donc c'est forcément plus difficile. Je sais que gouvernance, ils font énormément, puis elle fait aussi, on fait aussi beaucoup collectivités, environnement aussi, et pour client, j'ai un peu moins de connaissance.

00:22:48

Camille: Et est-ce que ces piliers vont se retrouver, par exemple, dans les processus de recrutement et aussi dans la, dans la façade, la marque employeur, si je puis dire?

00:23:03

Célia : Marque employeur clairement, parce qu'on en parle beaucoup et ça joue beaucoup, par exemple, ici, c'est un slide qu'on présente durant les entretiens, on en parle pendant le recrutement, on en parle. Donc, ça, c'est quelque chose d'important. Après ça va être tous ce qui est gouvernance et people qui va prendre en jeu, s'assurer qu'on a un recrutement fair qu'on fasse qu'on avec le moins de biais possible. Donc, ça, ça peut des sujets dont on parle dans ces pays-là.

00:23:33

Camille: Et après, dans les formations, etc, vous vous en reparlez, mais comment est-ce que vous en reparlez concrètement?

00:23:40

Célia : Il y a des comités, et puis il y a des stratégies de comités, avec tous les directeurs dont ils en parlent ensemble. Et puis ça, ça, c'est plus comme une cascade, on va dire. Et puis nous, dans notre équipe, pour tout ce qui est recrutement, on en parle beaucoup aussi. Assurer, c'est une réflexion qu'on a ensemble dans l'équipe pour s'assurer qu'on ait fair dans notre processus de recrutement. C'est très objectif aussi.

00:24:05

Camille: Est-ce que tout ce programme mis en place de responsabilité sociale de l'Entreprise va jouer sur le bien-être de vos employés?

00:24:23

Célia : Moi, je dirais oui, vu qu'on a des questionnements pour le bien-être, justement, et on essaie de l'améliorer et ce qui est intéressant c'est que se sont et les consultants et les staffs internes, et c'est pas que c'est chapeauté par des, des directeurs, et encore, parce que le pilier people, par exemple, c'est une, une senior consultante qui le chapeaute, et on essaye vraiment de mettre des choses en place pour le bien-être. La prévention. je suis en train de réfléchir au, au bureau à la disposition. On a amélioré le l'espace pour les consultants, on essaye de prendre des actions concrètes pour le bien-être en général, on a introduit une formation sur la gestion du stress, etc. ce sont des petites choses qu'on fait. Après, c'est sur le long-terme, donc il y a des queens qu'on peut mettre en place et puis après, c'est une réflexion sur le long-terme qui est en cours actuellement.

00:25:12

Camille: Et comment est-ce que vous percevez l'engagement des employés pour ce genre de pratique de responsabilité sociale?

00:25:18

Célia : Il y a de tout. Il y a des personnes qui sont très investis. C'est je pense, que c'est une des plus grandes communautés avec le plus de membres, donc ça résonne quand même. Et puis, il y a des personnes qui trouvent ça. Je dirais que les plus juniors sont quand même plus investis, ou les gens qui sont haut placés, dont la société, sont très investis, les personnes plus séniors mais consultant, non pas forcément le besoin de s'investir.

00:25:40

Camille: Et est-ce que vous pensez que ça peut attirer des talents en particulier de se développer dans ce genre de pratique?

00:25:48

Célia : Je pense, je pense, parce que c'est en interne, mais c'est aussi vers l'Externe donc, des personnes qui sont intéressées en Sustainability savent qu'ils vont socialement avoir un impact en interne pour améliorer les choses dans la société, mais aussi pouvoir aider leurs clients, parce que c'est un des services qu'on propose chez le client. Et je pense que ça attire beaucoup, parce que c'est vrai qu'on là, moi, je suis en train de faire des formations, pas des formations, mais à des

interviews pour le leadership programme. Et effectivement, le fait qu'on soit impliqué en sustainability attire énormément de personnes et ça revient durant les entretiens.

00:26:20

Camille: Et, à l'inverse est-ce que vous pensez que ça aide aussi à garder les talents au sein de Avertim?

00:26:28

Célia : Ça, je n'oserais pas encore dire, parce que c'est quand même encore assez nouveau, et moi je suis aussi nouvelle. Donc, je ne saurais pas dire, je ne connais pas l'impact encore.

00:26:36

Camille: Et vous pensez que, sur le long-terme, ça pourra avoir de l'impact.

00:26:40

Célia : J'espère. Je pense. Moi, je pense que c'est important, mais je pense qu'il y a beaucoup de sociétés le font. En tout cas l'impression que j'ai, je pense que si on le fait bien et qu'on écoute ce qu'on essaye vraiment de faire pour le moment, parce que c'est comme je le disais, c'est avec des consultants, il y a, ce sont vraiment plusieurs groupes de personnes qui réfléchissent ensemble. Ça peut avoir un impact, effectivement. En tout cas, c'est un impact sur-moi.

00:27:08

Camille: Plutôt dans les, parce qu'on parle de mobilité. Aussi est-ce que vous pensez que pousser les gens vers une mobilité plus douce devrait faire partie, ce programme, de la responsabilité sociale.

00:27:23

Célia : C'est le cas, j'en ai pas parlé, mais une chose qu'ils ont, qui a été introduite il y a quelques années, c'est le plan mobilité, qui n'est pas accessible dans toutes les sociétés. Je le sais parce que moi, je fais beaucoup d'entretien je peux comparer un peu et on essaie de pas pousser. Mais c'est vrai qu'on on essaye d'optimiser ça un maximum. Chez-nous, vous avez le droit soit une voiture, soit le plan mobilité. Et cette année, ils ont augmenté le budget du plan de mobilité pour que ça soit encore plus attractifs, en sachant que le plan mobilité, c'est 1 centaine d'euros 1 peu plus, bien sûr, ce n'est pas, ce n'est pas cent euros, mais c'est dans la centaine d'Euros et vous pouvez l'utiliser pour aussi votre loyer ou votre prêt, et c'est assez avantageux. Finalement, il y a plus de gens. L'année passée, ça a été introduit il y a deux ans, je pense. Après ça dépend un peu de chaque situation personnelle. Moi, par exemple. Je l'ai pris, mais parce que j'habite à Bruxelles, que dans

mon foyer, j'ai une, on a une voiture, avec mon mari n'est pas nécessaire d'en avoir une deuxième et que je me déplace principalement à vélo, en transport en commun, mais avec ma famille habite à Bruxelles aussi, mais je connais beaucoup de gens qui disent : mes parents, ils n'habitent pas à Bruxelles pour aller les voir. C'est quand même plus facile d'avoir une voiture, et puis, c'est un confort. Mais le plan mobilité, t'as mis en place quand même assez. On essaie de promouvoir un maximum et on va faire un roll out ici, comme toutes les sociétés sont mises dessus, c'est-à-dire un petit peu. Ça sera un petit peu long, mais c'est bien sûr. De toute façon, on n'a pas le choix avec les régulations, mais on va avoir des voitures électriques. Et ce qu'on a permis, est-ce qu'on a changé, c'est que, imaginons, nous, on a des catégories de voitures abc. Par contre, ce qu'on va permettre, ce sont les gens, à partir de catégories b, vont pouvoir down grader leurs voitures pour avoir une voiture électrique. Ma aussi participer à leur plan de choisir une grosse voiture, on va essayer de mettre un peu plus de flexibilité à ce niveau-là. Et on a aussi mis un plan. On a le plan cafétéria, c'est l'optimisation du treizième mois, et là, vous avez l'occasion de louer un vélo électrique. Avec ce plan cafétéria, on essaye de mettre des choses en place. Après, il faut que les gens soient réceptifs. D'expérience c'est vrai que ce sont plutôt les nouvelles, les générations comme vous et moi, qui prenons le plan mobilité. Après, c'est aussi une question. Des fois, moi, j'ai des enfants. Ce n'est pas possible si j'habitais en dehors de Bruxelles, etc., etc., mais il y en a de plus en plus en tout cas, et récemment, il y a quelqu'un qui a switché, qui avait une voiture et qui a pris le plan mobilité. Ça c'est chouette.

00:29:58

Camille: Et à l'avenir est-ce que les pratiques Rh vont se tourner de plus en plus vers ce genre de responsabilité sociale?

00:30:09

Célia : sans doute, oui, en tout cas, je pense qu'elles le sont déjà un petit peu, mais.

00:30:17

Camille: L'Interview est terminée.

00:30:19

Célia : Très bien, ça va, j'ai répondu à vos questions? C'est quand même utile ?

H. Deloitte 1 : Cyril

00:00:00

Camille : Déjà, un grand merci de répondre à ces questions. Est-ce que tu pourrais, dans un premier temps, te présenter et me parler de ton parcours universitaire et professionnel ?

00:00:15

Cyril : Mon parcours universitaire, professionnel. Universitaire, d'abord j'ai commencé en médecine. Ça ne s'est pas tout à fait passé comme prévu. J'ai fait deux ans en médecine et puis après ça, sans avoir trop de grands projets de professionnel, j'ai changé pour aller en sciences éco. J'étais à l'ICHEC, mon BAC et mon master à l'ICHEC j'ai fait des stages qui étaient plutôt orientés fonds d'investissement mais mon premier boulot, c'était KPMG en audit. J'ai fait un peu moins de deux ans en audit chez KPMG et là, ça fait, je dirais à-peu-près pareil, à-peu-près deux ans que je suis chez Deloitte en tant que Financial Advisor donc en conseil, en fusions-acquisitions.

00:01:04

Camille : Et tu sais un peu parlé de Deloitte plus en général.

00:01:10

Cyril : Je sais pas ce que tu veux exactement savoir, si c'est sur la structure de Deloitte, sur les services qui sont fait, sur un peu tout, dans les grandes lignes, Deloitte, à l'instar de KPMG, PWC et EY, est un grand cabinet d'Audit et consulting. Pour tout ce qui est audit, c'est toute la partie légale qui, les obligations légales qui découlent de la taille de certaines entreprises, publie des comptes qui doivent être vérifiés. L'audit s'occupe de cette partie-là, de vérification des comptes et tout ce qui est rapport réglementaire qui doivent être rendu. Et puis, tu as si tu ne sais pas, audit et consulting et consulting, c'est très vaste, puisque je peux avoir du consulting dans tous les sujets qui existent. Aussi bien, supply chain, la logistique, les ressources humaines, en passant par la stratégie, et le département dans lequel je travaille, financial advisory, on est spécifiquement sur le conseil financier et là encore, on est splitté dans toute une série de petites équipes. On a une équipe qui s'occupe d'aider les entreprises à faire du financement, principalement de la dette. On a des équipes qui aident les entreprises en termes de valorisation. On a une équipe spécialisée en immobilier, ils sont encore. Et puis, après, l'équipe que moi je suis, on aide les entreprises dans le cadre de transactions de vente ou d'achat à déterminer ce que c'est le revenu opérationnel sur base duquel le prix de la transaction va être déterminée. Et je pense que, dans les grandes lignes, c'est un peu ce que font toutes ces quatre grosses boîtes. Et ouais, à l'échelle global, et je pense que c'est une structure qui découle aussi du fait de l'activité puisque si tu prends, je ne sais pas, par exemple, comme Coca-Cola pour faire l'audit de Coca-Cola, t'as besoin de personnel aux États-Unis, t'as

besoin de personnel en Belgique, et de la sorte, un peu partout en Europe, et c'est ce que permet ces grosses entreprises, avec du personnel partout, de pouvoir répondre à ces besoins-là.

00:03:15

Camille : Et, à l'échelle de la Belgique, vous êtes combien d'employés plus ou moins chez Deloitte?

00:03:19

Cyril : Je pense qu'on est 6000, autour de 6000.

00:03:24

Camille : Oui, quand même, comment est-ce que tu décrirais ton rapport au travail et un peu ton accord entre vie professionnelle et vie privée?

00:03:36

Cyril : Je dirais que, comment dire, dans le, c'est peut-être pas très positif à dire, mais je suis pas quelqu'un de très, d'extrêmement ambitieux, carriériste. Plus. Seulement, je ne suis pas quelqu'un de très carriériste. Disons que mon rapport au travail, c'est il y a du boulot, il doit être fait, mais je ne vais pas, je ne saurais pas celui qui donne tout et qui montre les dents qui traînent jusque par terre pour gratter la place pour les promotions rapides, pour les trucs, pour les bazars. Ça ne m'intéresse pas plus que ça. Ce que je fais m'intéresse, mais pas au point de sacrifier tout ce que j'ai sur le côté. Ça ne peut pas dire que je ne fais pas des gros horaires, puisque quand il y a du boulot, comme je l'ai dit, il faut le faire. Et ça m'arrive d'avoir des moments où je travaille beaucoup et un peu, à la différence de ce qu'il y avait en audit, où en audit qu'on avait la «busy» pendant, cinq mois, on savait que c'était chaud, c'est plus par projet. Le début de ton projet, c'est toujours un peu calme. Tu attends de recevoir des trucs et plus la date butoir approche, plus la pression monte et plus les horaires s'allongent ça un peu, ça fonctionne par cycle. Et puis, t'as des moments où tu n'as rien, donc tu profites un peu, puis ça revient, et je pense que, pour le moment, ça va. Si tu posais la question à Zoé, elle te dirait tout à fait le contraire, parce qu'elle n'aime pas quand je travaille beaucoup. Mais je pense qu'en règle générale, lissé sur une année, c'est équilibré. Si tu regardes à des petits moments, c'est très, très, très travail. Si tu lisses sur une année complète, je pense qu'en tout cas, dans mon cas, ça va.

00:05:11

Camille : On va un peu enchaîner sur ton expérience employé auprès Deloitte . Est-ce que tu vois ce que c'est l'expérience employé ?

00:05:19

Cyril : Je, non, j'aimerais bien que tu m'expliques.

00:05:21

Camille : En gros, c'est pour t'expliquer ce sont tous les processus Rh par lesquels tu passes et qui font, qui font tout le long de ta vie au sein de l'Entreprise. Ça démarre à partir des premiers contacts avec Deloitte. Ça passe par le recrutement, par les formations que tu peux suivre, par l'engagement que tu vas mettre au travail, etc., si tu vas augmenter. Et puis tout ça, ça va aller jusqu'au moment où tu vas partir. On va un peu parler de ça. Et comment est-ce que t'as trouvé cet emploi chez Deloitte ? Comment s'est fait un peu la transition depuis KPMG ?

00:06:01

Cyril : Comme beaucoup de gens, à mon avis, mais c'est un pote qui était là qui m'a dit: on échangeait, il était aussi en audit quand j'étais en audit. Et puis, lui, il a fait le transfert en interne, chez Deloitte, vers financial advisory, et on en parlait. Puis il m'a dit : si ça t'intéresse aussi, un jour, j'entends qu'il y a de ça recrute je t'enverrai un message. Et quand il m'a envoyé un message, et ça a fonctionné aussi sur ce modèle des referrals, c'est j'ai skippé, si tu veux le premier screening qui est t'envoie ton cv sur le site. J'ai skippé cette partie-là et je suis arrivé directement, post referral, à un entretien Rh.

00:06:44

Camille : Ok et comment s'est passé après le recrutement, une fois que qui t'ont sortis du referral?

00:06:52

Cyril : En gros, t'as le referral. Et puis, tu as assez vite un entretien Rh et c'est un peu l'entretien je pense que c'est un peu personnalité, c'est aussi un peu avoir une idée, avoir une idée de qui tu es, de quel est ton parcours. Et je pense que c'est aussi un peu présenter la fonction en tant que tel dans les grandes lignes, sans rentrer dans le technico technique. Qu'est-ce que tu vas faire au quotidien, mais dire ok, pourquoi est-ce que tu recrutes ? Parce que parfois, il te mettre une offre et on t'explique par exemple, que le niveau auquel tu vas être embauché n'est pas dépendre de ton expérience. Tu vois, tous ces petits trucs-là qui sont généralement décrit dans l'offre d'emploi mais tu as l'occasion d'échanger réellement avec quelqu'un par rapport à ça. C'était très RH, un peu un fit de ta personne, avec les valeurs globales de, de, Deloitte. Après ça, si cette étape-là se passe bien, tu as un entretien technique, c'est tu reçois. En gros, je pense que le premier entretien, j'avais duré un peu moins d'une heure, et l'entretien technique, c'est trois heures, je pense, ou deux heures

et demie. Et en gros, tu arrives tu as accès à un business case, c'est une quinzaine de pages, je pense. Tu prépares ton case, tu dois préparer des slides que tu vas présenter après, à normalement, deux personnes. Moi, j'ai eu un entretien avec juste une directrice, ou c'était tu présentes ton truc, c'est un échange question réponse, où on teste vraiment ton, tes connaissances techniques. Et puis, après ça, si c'est bien passé, tu as un entretien avec un des partners. Et ça, généralement, c'est plus pour, vraiment quand t'arrives à l'entretien partner, et tu sais que le boulot est bon, que là, maintenant, ça va être tout décidé, si tu le veux ou pas. Mais c'est un dernier entretien, un peu sur le fit, et c'est plus très technique, c'est plus de nouveau peu qui tu es et c'est un peu plus comment tu vas t'intégrer dans le, dans le département. Parfois, on discute déjà du niveau auquel tu vas être recruté, des attentes qu'il va y avoir, mais c'est un peu comme ça que c'est passé.

00:08:55

Camille : Et comment s'est passé après l'onboarding une fois que t'es rentré dans l'organisation donc plutôt l'intégration une fois que t'es dans l'équipe.

00:09:05

Cyril : Ça, c'est un peu spécial parce que je pense que l'expérience est différente quand t'es recruté, comme j'ai été en étant avec de l'expérience et junior, parce que moi, je trouve, personnellement, pour en avoir un peu discuté avec des collègues ici, que notre onboarding à nous, ça a été un peu, comment dire, on t'apprend à nager en te jetant piscine. On a eu tous les classiques training compliance, tout ce que tu dois avoir fait comme formation, toutes les infos que tu dois connaître et pour commencer à bosser, t'as toute une série de formation au genre qui sont obligatoires, réglementaires, style indépendance et tout ça, tu prends ça. Et on n'a pas eu beaucoup de contenu rapproché de notre boulot. On n'en a pas eu beaucoup. C'est un peu difficile au début, parce que l'onboarding c'est t'as c'est deux semaines ou tu vas aller une semaine et demie, t'as beaucoup de training, tu ne fais pas grand-chose, etc. et puis, c'est un peu au petit bonheur la chance et selon le planning, il y en a certains qui sont très vite mis sur des projets, d'autres pour qui ça prend un peu plus de temps, etc là, ça devient un peu au petit bonheur la chance, mais c'est un sujet qui était beaucoup discuté et on s'est beaucoup plain. Et je sais que maintenant, c'est un peu différent, parce que maintenant, ils mettent un peu plus accent sur donnée du contenu réellement approprier par rapport au boulot, et mettre un peu plus vite que les gens sur du projet, mais accompagner de quelqu'un pour que t'es des repères mais que tu commences déjà à travailler, ça, je sais que ça a déjà changé sur les deux ans où je suis là, mais c'était un peu comme ça.

00:10:41

Camille : Et comment est-ce que tu décrirais un peu la pyramide des âges chez Deloitte?

00:10:49

Cyril : Je dirais que, comme dans beaucoup de boîtes, de ces genre-là, il y a pas beaucoup de monde qui fait des vieux on c'est ça tourne quand même fort. Je pense qu'en elle, général, les gens restent entre trois et cinq. Pour ceux qui, vraiment, aiment bien, il y en a qui n'aiment pas et qui se barrent au bout de moins d'Un an, c'est ça. J'imagine que c'est encore un peu différent, mais c'est finalement, c'est vraiment, c'est vraiment une pyramide, puisque finalement, le nombre de places se réduit à chaque niveau auquel tu vas. Et ouais.

00:11:24

Camille : L'âge de l'âge des top managers, tu les situerais vers quelle tranche d'âge.

00:11:29

Cyril : Je dirais que partenaires, ils sont entre 40, entre quarante et et parce qu'ils sont mis dehors à un moment. Mais je dirais qu'entre quarante et 55, entrer comme ça, tu ne peux pas rester Partners toute ta vie. Une fois que t'arrives au niveau partners. Comme il touche un pourcentage du chiffre, ils sont intéressés aux revenus. Il faut continuer à promouvoir des gens, mais promet sans cesse des nouveaux partners. Tu divises le gâteau dans un truc de plus en plus petit. Il y a une rotation obligatoire de ce truc-là, à un moment, il serait, mais je dirais que les partners sont entre quarante et 55 ou un truc comme ça, et puis après, c'est dégressif. Mais si tu veux, tu peux faire le chemin dans l'autre sens, en disant : t'es engagé, t'as généralement plus ou moins 23 ans et en gros, chez-nous, dans notre département, pour arriver Manager, tu dois avoir fait entre cinq et six ans. Donc tu vois, t'es manager, un peu moins de trente et puis après, de manager jusqu'à directeur, il y a de nouveau cinq ou six ans, et puis après directeur, c'est ça peut durer un peu plus longtemps, parce qu'il faut qu'il y ait des places au niveau partner, il faut qu'il c'est un peu comme ça que la pyramide se fait.

00:12:43

Camille : Ok, et comment est-ce que tu décrirais la vie au sein de la vie sociale et aussi avec ce côté un peu intergénérationnel? Comment est-ce que tu décrirais tout ça ?

00:12:58

Cyril : C'est très intéressant et c'est marrant. Ça fluctue aussi en fonction des, comment dire à quel point le budget est dans le vert. Sauf que, typiquement, quand je suis arrivé, on était très dans le

vert, on faisait plein d'activités on allait genre on faisait du padel, on faisait du karting. Et c'est marrant, parce que tu vois des gens dans un contexte autre que le travail, tu discutes d'un peu autre chose. Puis il y a eu un peu de restriction sur le budget, on a fait moins de trucs, mais ça commence à reprendre. Et finalement, je pense que l'ambiance ils mettent quand même un peu l'accent sur ce truc-là, parce qu'il se rendre compte aussi que notre salaire, on n'est pas mal payé sur du niveau de la moyenne belge, j'en ai pas mal payé, mais notre salaire horaire est pas ouf. Et ils se rendent bien compte que si tu supprimes toutes les activités qu'il est autour, les gens, ils se tournent vers le seul truc qui le reste, qui est leur salaire, et ils sont là. Pourquoi est-ce que je reste-ici alors que je suis payé lorsque je peux être payé mieux ailleurs ? Ils essayent de faire quand même beaucoup de trucs pour que ce soit vivant et pour que les gens se rencontrent en dehors du taf. Et, quand on a l'occasion de faire des activités en dehors du boulot, c'est vraiment m'arrange. On fait, on fait des lunchs et du coup, tu discutes avec des gens qui sont plus âgé que toi. Mais l'ambiance je dirais que ça dépend encore toujours des gens, mais en règle générale, c'est qu'il aime plutôt détendu et tu te marres bien, qui disent qu'il y a un petit problème avec ce que l'alcool représente comme ciment dans le lien social. Dans ce truc là, ça, je pense aussi, mais c'est comme ça, mais il faut dire ouais, mais je trouve que l'ambiance est quand même bonne et les gens sont, il y a moyen d'échanger de bien se marrer, je trouve.

00:14:36

Camille : Est-ce que t'as des possibilités de développer tes compétences au sein de Deloitte, de suivre des formations, des trainings, etc.?

00:14:42

Cyril : Ouais ça, ça, par contre, c'est un truc qu'il faut aussi reconnaître à cet endroit, c'est que les possibilités sont quand même vraiment très, très larges de se former, d'être en contact avec des gens qui font des trucs. Par exemple, on a chez Deloitte ils font ça très fort, de te permettre de, de spécialiser dans des industries. En gros, t'es dans un département et tu peux dire : moi, j'aimerais bien me focaliser dans l'industrie disons, moi, j'ai choisi les sciences de la santé à travers tout Deloitte, que ce soit un audit en consulting, un truc en bazar, t'as des gens qui ont choisi science de la santé et t'as accès à des formations avec des gens ou aux parcours très différents qui font des boulots différents. Tu peux un peu te spécialiser là-dedans, quand il y aura des, quand il y a des projets qui rentrent dans ton département en sciences de la santé. Un peu, ça, c'est la théorie, on voudrait que ce soit comme ça, mais que t'es un peu priorisé pour être planifié sur ces trucs-là, et

tu développes tes compétences. Ça, c'est un peu ton choix industries. Et puis, il y a toute une série de formations qui sont obligatoires pour que tu sois au niveau, niveau compétences techniques, pour le boulot que tu fais, qui commence à en avoir de plus en plus. Et puisqu'on parle de formation, jeudi et vendredi, nous, on a deux jours de formation à Hasselt. De nouveau, ça va être un peu aussi bien du technique, de dire : ok, on parle de compta, de valorisation, d'autre qu'un peu des softskills, on en a eu sur comment est-ce qu'on donne du feedback de façon constructive, et ça, c'est quand même un truc qu'il faut dire, c'est qu'il y a accès à beaucoup, beaucoup de ressources pour se former, et ça, ça rend aussi l'endroit un peu plus agréable.

00:16:22

Camille : Et avec tout ce qui est mis en place, et comment est-ce que tu décrirais ton engagement à aller au travail, ta motivation à aller au travail, tout simplement.

00:16:33

Cyril : Je dirais que ça dépend beaucoup de du contenu, du boulot enjeux et des projets qui étaient très intéressants, ou toute l'équipe allait régulièrement au boulot et tu viens régulièrement au bureau, et puis, j'en ai eu d'autres je bosse avec d'autres départements ou avec des équipes qui n'étaient pas spécialement à Bruxelles et où tu bosses de chez-toi et moi, pour être honnête, ça change pas grand-chose à la façon dont je fais mon travail. Ça ne me dérange pas d'être chez-moi et de temps en temps, au jour, c'est cool, mais en ligne général, je suis très bien chez-moi et je ne bosse pas moins bien. Je pense que l'engagement dépend vraiment du contenu, parce que c'est vrai, comme consulting, comme t'as parfois ces espèces de petits creux où t'as moins à faire et où tu commences à t'ennuyer en avoir pas grand-chose à faire, je trouve ça cool pendant deux jours, quand tu sors d'un horrible projet, mais au bout de trois à quatre jours, tu commences à t'ennuyer et puis après, si dépasse ça, c'est juste, tu te demandes pourquoi t'es encore à quoi. C'est très dépendant du contenu.

00:17:32

Camille : Et comment est-ce que tu verrais ton évolution au sein de l'entreprise Deloitte?

00:17:37

Cyril : Pour le moment, je me pose pas beaucoup de questions. Je pense que ça ne se passe pas trop mal et je, je me vois rester parce que j'ai encore un point où j'ai l'impression d'apprendre des trucs. Je pense que les côtés intéressants dépassent les côtés qui sont parfois un peu pénibles. Je ne me vois pas encore bougé tout de suite après. Pour autant, je ne suis pas non plus enfermé dans

une bulle. Quand il y a des opportunités ou des trucs, des gens qui me contactent, je regarde, je réponds. Si ça ne m'intéresse pas, je finis par le dire, mais je suis toujours un peu à l'écoute.

00:18:13

Camille : Et est-ce que tu penses que Deloitte met des choses en place pour te garder et si tu, si tu veux, disons, claquer la porte entre guillemets, est-ce qu'ils vont mettre des choses en place pour te garder, selon toi?

00:18:27

Cyril : Je suis pas sûr. On a eu une discussion il n'y a pas longtemps, parce qu'ils font des enquêtes, genres annuels, sur le ressenti, notre ressenti au travail et, en gros, calculent, j'imagine que ça va te parler un peu, un net promoteur score ou, en gros, ils font une espèce de score entre, tu réponds à une série de questions et ils font une espèce de score entre les questions auxquelles t'as répondu, entre zéro et six, t'es un détracteur ; au-delà de huit, t'es un promoteur. Entre t'es neutre, ce n'est pas très intéressant pour eux. Ils sont rendus compte, dans notre groupe d'âge qu'on avait un promoteur score qui était très, très faible. Ils ont un peu discuté de pourquoi, de comment, etc., et il y a un truc qu'on a mis en avance et qu'ils mettent beaucoup de choses en place pour recruter. Mais on a parfois l'impression que tous les efforts que tu mets en place pour recruter, c'est parfois genre des efforts que tu aurais pu mettre en place ou que tu aurais pu rediriger vers le fait de garder des gens. Je vois, en tant qu'employé tout ce que tu mets en place pour recruter les gens. On se dit : ok, mais c'est toujours intéressant d'être le nouveau venu et quelle plus-value est-ce qu'il ya ce que je suis resté ici cinq ans ? Mais, pour être honnête, je ne pense pas qu'à mon niveau, moi, il y aurait des choses qui seraient mises en place, parce que je suis encore mon avis trop junior et qu'il y a quand même du monde qui bouscule au portillon pour venir prendre nos places. Je ne pense pas, je pense, qu'à des niveaux plus élevés ça se fait, mais je ne suis pas sûr.

00:19:56

Camille : Ça, c'était un peu la partie sur ton expérience employé pure et dure. Et là, on va passer un peu plus dans le sujet du mémoire, qui concerne un peu plus la responsabilité sociale de l'entreprise. Est-ce que tu saurais me dire ce qui est mis en place chez Deloitte en termes de responsabilité sociale ?

00:20:19

Cyril : Ça dépend ce que tu, ça dépend de quoi on parle exactement en termes de responsabilité sociale. Si on parle de, je ne sais pas, on pourrait parler de responsabilité sociale sur le point, le

plan l'environnement par exemple. On, nous, on nous a vendu un projet dans lequel le fait qu'on passe tous à la voiture électrique, c'est Deloitte projet, zéro émission carbone, je sais plus quel horizon. Ça, il y a des gens qui y croient, il y a des gens qui sont un peu plus sceptique, parce que zéro carbone, ça veut dire, c'est-à-dire que tu comptes à partir d'où la production de ta voiture, le recyclage, ta voiture. Mais environnement il y a ça, il y a de plus en plus de campagne sur le recyclage des déchets. On voit toujours dans la responsabilité sociétale, qu'est-ce qu'on fait encore ? Il y a beaucoup d'initiatives sur l'égalité de genre, pour que ce soit un débat ouvert, que tout le monde puisse en parler, sur les, les inégalités, dans les, dans les revenus, dans les salaires. Il y a aussi beaucoup d'initiatives qui sont mises en place. Je pense qu'ils ont un petit peu allongé, genre la durée du congé paternité, ce genre de truc là, ils prennent, ils prennent des initiatives de temps en temps et pour ce qui est la plus du travail, genre du fond de notre boulot, chez qu'ils font des, ils ont des procédures pour tout ce qui est genre acceptation de nouveaux projets, avec des nouveaux clients, où il y a toute une grille d'évaluation de est-ce qu'on peut prendre un projet avec ce client, etc. ? Parce que, est-ce que son business répond dans les valeurs, etc., il y a, il y a toutes ce genre de choses. Après, tu verras toujours que Deloitte fait du boulot pour des groupes pétrolier comme Total BP et tout, mais leur réflexion, de ce point de vue-là, c'est de dire: ok, on peut pas, est-ce que c'est pas intéressant d'être impliqué dans la transition écologique avec ces acteurs-là, plutôt que de leur dire qu'on ne veut pas travailler avec eux parce qu'ils font du pétrole. Mais je pense qu'il y a toute une série d'initiative c'est très large et que c'est un peu dans tous les aspects de l'activité mais je pense que tout ne se vaut pas.

00:22:28

Camille : Et il y a genre des comités mis en place au sein de Deloitte pour travailler sur ces questions ?

00:22:35

Cyril : Je sais qu'il y a des, je pense qu'il y a des groupes de travail qui sont un peu à chaque fois adaptés à la question en particulier, mais ça, j'avoue que je saurais pas tant dire beaucoup plus.

00:22:46

Camille : Et comment est-ce que, comment est-ce que communique l'Entreprise vis-à-vis de sa responsabilité sociale, aussi bien vers l'intérieur que vers l'extérieur.

00:22:55

Cyril : C'est beaucoup sur les réseaux sociaux. Je sais que ça communique, beaucoup sur LinkedIn,

etc. ça, c'est pour la communication extérieure. Je pense qu'ils ils participent à des événements, sponsorise des événements aussi. Je pense que c'est leur façon d'organiser typiquement, genre, un autre événement. On parlait de responsabilité sociétale et d'inclusivité de genre nous dans notre corps de métier, il y a beaucoup d'hommes je sais que notre département, il y a une initiative qui est menée par des partners ici, qui s'appelle Woman in MNA, et c'est un événement qu'elles organisent avec des femmes impliquées en finance en Belgique. C'est un truc qui est accessible qu'aux femmes du département. Ou si t'es un mec, tu peux y aller si ton plus un, si t'es le plus un d'une femme qui va, ça communique. Ça, c'est beaucoup, communication externe, c'est réseaux sociaux, c'est participer à des événements comme ça, sponsorisé. Et, en interne, c'est beaucoup l'Intranet, des mails qu'on reçoit, etc.

00:23:53

Camille : Vous, vous avez un intranet qui publie des chiffres ou ?

00:23:59

Cyril : Si tu veux, si ça t'intéresse, je peux te partager mon écran et te montrer une seconde à quoi ça ressemble. Internet. Je peux t'envoyer je peux, je peux t'envoyer par exemple sur l'éthique au travail. Tu vois, ils communiquent dessus, parce qu'il faut qu'on c'est un sujet, il faut qu'on en parle, de que tout le monde soit bien au travail. Mais le suivant, par exemple, sustainability, comment est-ce qu'on peut réduire notre impact ? Genre imprimer moins. Et souvent, les campagnes, elles sont communiquées comme ça, ils font des impacts Stories. Ça, c'est de l'Impact social, c'est genre, toutes des initiatives, des projets auxquels tu peux participer tant qu'employé de, c'est de dire : ok, je ne sais pas, moi, tu t'es impliqué dans un projet, de, d'aller donner des cours du soir dans des écoles à des enfants en difficulté ou les aider à faire leur devoir, etc. il y a plein de d'initiatives comme ça, et on organise des soirées où on se met un peu une table dans le dos en disant : on fait des trucs super bien. C'est ce genre de communication là, mais c'est des comme ça, où il y a probablement des parties extérieures qui sont, qui sont aussi invités.

00:25:07

Camille : Et comment est-ce que, toi, tu trouves ces pratiques, trouve suffisantes, ou tu les trouves trop exacerbées, si je puis dire?

00:25:18

Cyril : Non, je trouve que je trouve qu'on, il y a toujours beaucoup de communication rapport à ça, mais je ne suis pas sûr qu'il y ait toujours beaucoup de d'impact réel. Je suis toujours un peu

sceptique par rapport à l'impact réel. Il y a d'initiatives qui sont super cool. Moi, j'ai que ma sœur a participé à ce truc de donner, de donner des de l'aide à des enfants pour leur devoir, et je trouve ça genre super cool. Et c'est concret, et on avance. Et je trouve que parfois, on se perd un peu dans des, dans des campagnes sont un peu moins concrètes et un peu plus, qui ont l'air un peu plus branchée communication. Mais dans l'absolu je trouve que c'est bien et que, final, initiatives concrètes, il y a la place de le faire chez Deloitte, il y a toujours des, des gens. Je pense qu'il y a relativement facilement au moyen de débloquer des budgets pour ces sujets là, mais je ne suis pas toujours spécialement convaincu.

00:26:14

Camille : Et quand t'as quand t'as eu ton, ton ticket chez Deloitte, entre guillemets, ça t'a un peu sauté aux yeux, ce côté où ils communiquaient sur leur, sur leur pratique.

00:26:28

Cyril : C'est un truc qui te frappe assez vite, mais moi, ça m'a déjà frappé quand je cherchais du boulot, mais c'était pareil et c'est pareil, je pense, chez KPMG, c'était ce serait pareil, chez PWC ou ailleurs, mais c'est qu'il faut absolument dire aux gens: regardez ce qu'on fait, c'est fou! Et après la question d'est-ce que ça marche réellement, on la laisse aux autres. Mais il faut dire que nous, on a fait. Je pense que c'est parfois être un peu cynique de regarder ça et de dire : ok, par exemple, tout ce qui se fait sur les droits des mouvements LGBT, etc. ici, en Belgique, il communique à fond dessus, reçoit un petit BAC que tu peux faire, un petit pin's que tu peux accrocher à ton badge. Mais je ne suis pas sûr que le bureau Deloitte au Moyen-Orient, il fait la même chose, par exemple. Et ça, c'est parce que tous les bureaux Deloitte, dans tous les pays, fonctionnent comme des entités séparées. Il n'y a pas Coca-Cola, c'est une entreprise qui est partout dans le monde et Deloitte, la manière dont ils fonctionnent, c'est qu'il y a une marque et que, dans chaque pays, c'est une entreprise spécifique, et définie, qui paye le droit d'utiliser la marque. Ils disent qu'on n'est pas un gros, mais finalement, c'est un peu c'est Deloitte qui est très branché LGBTQ en Europe, qui est probablement un peu moins ailleurs. Il y a cette dimension. Aussi, est-ce que, vraiment, on fait tout ce qu'on peut sur tous ces sujets? Moi, je ne suis pas toujours sûr, mais ça n'est que mon avis, ça n'engage que moi.

00:27:53

Camille : Ça, ça a joué un peu dans ta transition de KPMG à Deloitte de voir de la RSE ou pas du tout ?

00:28:00

Cyril : Honnêtement, pas du tout, pas du tout, parce que c'était plus une question contenu du boulot. Est-ce que ça pourrait jouer sur mes changements à l'avenir peut-être, mais pour le moment, ça n'a pas joué.

00:28:13

Camille : Oui, et quand t'as eu ton process de recrutement, vous en avez un peu parlé avec le ou ?

00:28:22

Cyril : Pas du tout, pas du tout, pas du tout.

00:28:26

Camille : Est-ce que le fait de te dire tiens, il est quand même un peu engagé à gauche, à droite, sur pas mal de front, est-ce que ça a déjà joué sur ton bien-être de dire ok, je me sens bien chez Deloitte, parce que je sais qu'il y a des trucs qui sont mis en place?

00:28:45

Cyril : Pas directement comme ça, mais plus en me disant ça, ça a plus joué, en me disant il faudrait que je fasse des choses, il faudrait que je fasse plus de choses et, pour prendre l'exemple dont je parlais tout à l'heure les écoles de devoir, de me dire: ok, c'est cool, parce que si c'est fait via Deloitte, ça veut dire que tu peux aussi, tu dois pas le faire en plus de ton travail, c'est aussi un truc où tu peux dire: je travaille peut être un peu moins, mais je participe à des initiatives comme ça, comme c'est promu par ton employeur. Je trouve que c'est une bonne chose que soit organisé comme ça. Maintenant, c'est toujours la question de : il faut s'y mettre, juste que là, je ne l'ai pas encore, je n'ai pas encore sauté le pas. Mais, mais ce sont des initiatives qui me font dire que c'est quand même pas mal. C'est quand même pas mal, mais est-ce que c'est ce qui me ferait rester ici ? Probablement pas non plus.

00:29:35

Camille : Et vous avez des formations qui parlent de tout ça, de la responsabilité sociale, de de comment vous.

00:29:42

Cyril : Ouais, ouais, on en a plein, juste pour reparler de ce qu'on a vu, ce que je t'ai montré, sur l'internet on a, oui, c'est des formations d'éthique qu'on doit faire tous les six mois, je pense. On en a aussi relativement régulièrement sur ce qui est sustainability, c'est l'impact environnemental de notre boulot. On en a aussi, je pense, un petit peu parce que, finalement, je pense que c'est

difficile de développer des nouvelles formations à chaque fois, et c'est très branché éthico, travail et environnement. Ça, c'est les deux sujets principaux. Mais on en a aussi sur en responsabilité sociétale. On en a une sur le blanchiment d'argent et sur qu'est-ce qu'on peut faire, dans quelles conditions, quand on voit des comportements suspects et clients. Ça, on a aussi un petit peu, mais c'est un peu tout.

00:30:36

Camille : Et comment est-ce que tu perçois l'engagement des autres personnes autour de toi par rapport à la responsabilité sociale de Deloitte ?

00:30:48

Cyril : Mes collègues.

00:30:49

Camille : Par exemple, tes collègues, les, tes top managers, ce genre de personnes.

00:30:55

Cyril : Je pense que c'est un peu, je pense, que dans le département dans lequel je suis, on n'est pas toujours super actif. On a fait un truc il y a deux ans, il avait appelé l'impact Day et on est passé une journée où tout le monde devait aller dans un, en gros, un projet. Tu choisissais un projet et c'était pour te dire : j'ai été dans une ferme qui est, en gros, c'est près de Courtrai, c'est une ferme ou des personnes qui n'ont pas de repères peuvent juste s'impliquer dans le travail à la ferme, tu n'as pas de, t'es pas, tu seras nourri. Et mais les gens viennent juste là pour bosser. Ce sont souvent des jeunes qui, parfois, auraient juste, traînaient dans la rue. Ils viennent, ils s'occupent de ça. On passait la journée à faire ça et c'était cool en vrai. Et on avait aussi fait une collecte de fonds. En fin d'année on peut donner aussi, on a le choix de prendre nos chocolats, soit les, soit donner un bon qui va être versé à une association, je sais qu'on avait aussi fait une récolte de fonds. C'était plus. On devait répondre à un questionnaire et, en gros, en fonction du taux de participation du département, les partners versaient un pourcentage à une association. Il y a des trucs qui se font et je pense que l'implication par contre, c'est un peu plus du cas par cas et les sensibilités de tout un chacun par rapport à certains sujets.

00:32:18

Camille : Parce que tu, tu me dis: les partenaires ont reversé un pourcentage, tu perçois le l'engagement des partenaires par rapport à ça comme étant juste financier ou parce que dans le cas par cas aussi?

00:32:33

Cyril : C'est au cas par cas aussi, parce que, par exemple, c'était on devait répondre à une espèce de, de d'enquête sondage pour le boulot. Plus on répondait, ils avaient dit qu'ils allaient verser. Mais le choix de l'association il y a une partner en particulier. Ça lui tenait à cœur, parce que je pense qu'il y a quelqu'un de sa famille qui était impliqué dans ce projet, qu'elle connaissait quelqu'un qui y avait bénéficié. Elle, ça lui tenait vraiment à cœur. Que soit ce projet-là, elle l'a présenté. Je pense que c'est de nouveau, c'est du cas par cas et ce sont les sensibilités de tout un chacun. Après, c'est difficile aussi d'évaluer à quel point les gens autour de toi, surtout ces des collègues, et que tu ne les connais pas spécialement, sont impliqués dans le, dans ce genre d'initiative mais je, plutôt du cas par cas.

00:33:18

Camille : Et tu m'as dit qu'à l'avenir peut être, tu orienterais plus tes choix vers quelque chose de responsable et un employeur qui met plus en-avant sa responsabilité sociale. Dans quelle mesure est-ce que ça orienterait ton choix ?

00:33:36

Cyril : Je dis, je pense que ce serait, disons que à salaire et travail équivalent, vraiment genre s'il travaillait dans les mêmes, que les conditions de travail sont les mêmes. Je pense que, peut-être que j'irai plutôt bosser vers une, j'aurais plutôt bossé dans une boîte un peu socialement responsable qu'une autre. C'est plus dans ce sens-là de me dire : ok, le boulot étant le même, c'est peut-être plus intéressant d'après, peut être que, mais peut être que je vais aussi m'orienter naturellement vers des positions de boulot qui vont me tirer vers des entreprises qui sont plus socialement responsables. Mais pour le moins, c'est un peu plus comme ça.

00:34:21

Camille : Ok, on arrive à la fin de l'Interview est-ce qu'il y a des choses que tu veux rajouter ou qu'on a oublié de mentionner ?

00:34:30

Cyril : Pas spécialement, je pense que j'ai déjà beaucoup parlé.

I. Deloitte 2 : Maxime

00:00:01

Camille: Merci de répondre à l'entretien est-ce que tu peux, dans un premier temps, te présenter et présenter ton parcours universitaire ainsi que professionnel?

00:00:14

Maxime : Je m'appelle Maxime, j'ai 27 ans, je suis en deuxième année. Je travaille bientôt depuis deux ans chez Deloitte. Comment est-ce que je suis arrivé chez Deloitte ? J'ai d'abord étudié Latin-Math en néerlandais, Sint-Jan Bergman, et ensuite je suis allé à Solvay en sciences économiques. Je fais mon BAC et mon master à Solvay et je me suis concentré, surtout en master, sur microéconomie appliqué à la régulation des services publics, services publics, pas ce qu'on entend par service public fédéral, finance, pas tous les SPF etc., mais vraiment des boîtes qui offre un service qu'on appelle un service d'utilité publique, comme l'électricité le gaz, l'eau les transports. Et souvent, tu as des boîtes comme ENGIE, qui ne sont pas tout à fait libre. Ce ne sont pas des boîtes privées qui font et mettre le prix qu'elles veulent, un minimum régulé par l'état parce que tout le monde doit avoir accès à l'eau et l'électricité, etc. C'est là-dessus que je me suis concentré lors de mes études, et puis, j'ai postulé chez Deloitte en consultance en stratégie, parce qu'il y avait un département gouvernement et service public qui, est justement un peu à l'intersection si tu veux, entre les instances gouvernementales. Et puis, et puis des parties plutôt privées. J'ai commencé en septembre 2022, différents types de mission pour différents types de clients, de la commission européenne au fédéral belge, au local, et voilà.

00:02:13

Camille: Est-ce que tu pourrais un peu me parler de plus de Deloitte .expliquer un peu quelles sont les missions, qu'on peut y retrouver, le nombre de personnes qui travaillent, en Belgique notamment?

00:02:26

Maxime : Là, c'est la boîte numéro un au monde, en ce qui concerne les services professionnels, c'est un terme très large. Mais si tu veux, actuellement, il y a six départements chez Deloitte, et tu as de la comptabilité, parce qu'il est plutôt finance d'entreprise, tu as du conseil, tu as de l'analyse de ce qu'on appelle les risques, des choses plutôt RH nommées Human capital. C'est vraiment tout un panel de services professionnels : service aux entreprises et en Belgique, on est plus ou moins 6000 employés, avec un bureau central qui est à Bruxelles, mais après aussi des divisions plutôt locales qui s'orientent plutôt sur tout ce qui est family business, les PME. Donc si tu as une PME au Limbourg, pourquoi devoir venir à Bruxelles ? Il y a des bureaux plutôt locaux et donc dans les

différents départements. Un département, c'est consulting conseil, ce n'est pas d'audit c'est pas de contact, c'est pas de risque, c'est pas de légal, c'est du conseil. Et là-dedans, il y a structuré un peu partie d'industrie avoir du conseil pour tout ce qui est le secteur de la santé, t'as du conseil pour tout ce qui est secteur télécom et avoir, entre autres, gouvernement et service public. Moi, je suis là-dedans. Après, de nouveau, t'as une sous-division du gouvernement et service public, avant des clients plutôt européens : commission européenne, niveau fédéral, belge ou niveau régional ou niveau local. Ça peut vraiment aller de la Commission européenne à la commune de Uccle, entre guillemets.

00:04:18

Camille: Comment est-ce que tu définirais ton rapport au travail, et j'entends par-là comment, est-ce que tu décrirais un peu ton équilibre entre vie professionnelle et vie privée?

00:04:30

Maxime : Moi, dans un premier temps, c'est je, je travaille, pas besoin, c'est pas, on ne sait pas, peut être certaines personnes, mais moi, je me lève pas tous les matins à huit heures et quelques par pur plaisir, c'est plutôt par nécessité financières. Après, une fois que la donnée et que, il faut quand même aller travailler, pourquoi le choix de ce type de travail ? C'est parce que c'est un travail que je trouvais intéressant, dans le sens où il est plutôt varié quand même, justement parce que tu travailles avec différents clients et à chaque fois, généralement à chaque fois tu changes aussi d'équipe donc els managers changent, les collègues changent, ce n'est pas, ce n'est pas trop répétitif. Tu n'as pas, pendant trois ans d'affilée le même client, les mêmes collègues. Mon rapport au travail, de première part, plus utilitaire, je veux dire : après, tant qu'à devoir travailler, c'est quelque chose, le conseil que j'aime bien, dans le sens où c'est varié. Et puis, en termes de worklife balance, si j'ai choisi Deloitte une des raisons, tu as d'autres cabinets de conseil qui sont ce qu'on appelle les MBB, McKinsey etc., qui ont un tout autre rapport au worklife balance dans le sens où il te reste plus beaucoup de life. C'est un peu un juste compromis, ce sont des horaires plus ou moins long. Tu ne fais pas un nine to five où t'es pas fonctionnaire, mais ça te permet quand même d'avoir d'aller à tes entraînements de hockey le soir et pas de le rater toutes les semaines, parce que toutes les semaines, t'es au bureau jusqu'à minuit, donc c'est un peu un juste compromis. Je trouve en tout cas à notre âge, je dis pas, peut être, à partir du moment où tu commences à avoir des gosses, les garderies, aller chercher à l'école etc., c'est peut-être plus compliqué là pour l'instant c'est tout à fait faisable.

00:06:33

Camille: Et comment tu te sens au sein de l'entreprise Deloitte ?

00:06:39

Maxime : Je pense que l'entreprise est une très bonne entreprise, dans le sens où elle, il y a vraiment, c'est hyper, c'est hyper carré, tout structurer, plein de choses qui sont mises à disposition, auquel les employés peuvent faire appel s'ils veulent, s'ils en ont besoin. Après, je pense que ça dépend d'une personne à une autre. Et moi, je ne suis pas la personne qui est plus dire impliqué dans tous les événements du boulot, les trucs comme ça. Moi, je fais mon boulot, je cause avec mes collègues, avec les collègues avec lesquels je m'entends mais aussi, je pense, un peu liée. Comme je suis né à Bruxelles, j'ai mes potes à Bruxelles. J'ai une vie ici, en dehors du boulot, mais je sais, par exemple, pour plein de collègues qui bossent, sur tous les projets commission européenne, mais il y a pas mal d'étrangers qui viennent d'Italie et l'Espagne de la Grèce, je ne sais pas où, qui viennent pour bosser pour la commission. Quand eux, ils arrivent, ils n'ont pas vraiment un réseau hors professionnel. Il y a plein d'évènements, il y a plein de tout ce que tu veux pour vraiment te faire un réseau au sein de Deloitte. Après, libre à chaque personne de faire appel ou pas. Moi, personnellement, pas trop, parce que je ne sens pas trop le besoin, mais l'option est là.

00:08:02

Camille: Ok, et pour retracer un peu toute ton expérience employé, est-ce que tu pourrais me dire un peu plus comment t'as trouvé cet emploi?

00:08:15

Maxime : C'était déjà quand j'étais en master, à Solvay, à partir de milieu de Master 1 , ça commence quand même déjà à parler pas mal d'emploi Etc. Donc t'as tout ce qui est, les forums, les career days où des boîtes viennent présenter, ça discute un peu avec les autres et souvent, c'est mis en avant par des anciens élèves, des professeurs, que les différents cabinets de conseil, que ce soit Big Four donc Deloitte, KPMG, PWC ou d'autres c'est une bonne école, soit pour commencer, comme premier boulot, soit même si, entre guillemets, c'est pas tout à fait ce qui t'intéresse à t'entraîner pour les processus de l'entretien parce que généralement, maintenant moins, avec la crise économique, un peu. Mais généralement, ce sont des boîtes qui ont un gros tour nouvel d'emploi tu peux avoir des interviews et des entretiens de manière assez facile et ça te permet de, entre guillemets, si tu as une autre boîte en-tête qui est à boîte rêve ou qui n'est pas du conseil, de quand même, entre guillemets, postuler dans ce genre de boîte pour te familiariser avec le

processus, les cases, les interviews RH, etc. moi, c'était un peu dans une optique de on verra bien. Si ça passe, tant mieux, parce que c'est une bonne école. Si ça ne passe pas, je l'aurais fait comme entraînement pour l'expérience et j'avais postulé avec dans cette optique, chez Deloitte et chez PWC, j'ai eu, ça a abouti à deux offres des deux, j'ai comparé, j'ai fait le choix de Deloitte.

00:09:59

Camille: Et qu'est-ce qui t'a amené à ce choix de Deloitte ? Dans les grandes lignes, sans rentrer dans le détail ?

00:10:07

Maxime : C'est toutes, toutes ces boîtes, en tout cas dans le Big Four, sont alignées en termes de salaire. Ils évitent justement, ils enlèvent toute marche de négociation. Ils proposent tous le même package. Il y a peut-être 60 euros d'écart, je veux dire entre les deux. C'était plus par rapport au positionnement de la team gouvernement et service public, du plus grand truc, si tu veux, chez Deloitte, tu as vraiment une grosse équipe dedicated, vraiment un gouvernement service public. Il a une bonne réputation, tandis qu'allait faire du gouvernement et service public chez PWC, ou c'est plus, oui, mais pas tout à fait à part sur l'image et la réputation du secteur public était moins forte chez PWC.

00:10:52

Camille: Et comment se sont passés les processus de recrutement chez Deloitte?

00:10:58

Maxime : C'était assez long, je vais dire, dans le sens où c'est un processus itératif, c'est pas toutes cases en un jour, par exemple, j'en ai juste postulé via leur site internet. Ils offraient, tu avais une nouvelle vue de toutes les fonctions libres. J'ai apply, pour celles qui m'a intéressé, au gouvernement et service public, puis j'ai eu assez rapidement, je veux dire dans la semaine, on m'a contacté pour me dire : on a bien reçu le cv, la lettre de motivation et votre profil nous intéresse. Après, c'était fixer une date pour ce qu'ils appellent un group case, ce groupe case étant, on était réparti dans des groupes, je veux dire de six ou sept personnes, et ce sont des cases qui sont plutôt en discussion ouverte, où chacun va défendre un point de vue, de comment est-ce qu'il approcherait la chose, quelles sont les solutions à mettre en place ? Son avis, et le but est vraiment en de voir à quel point, est-ce que t'es capable de travailler en groupe et tu vas pas être quelqu'un qui soit beaucoup trop timide et réservé et que t'as pas, entre guillemets, cette personnalité ou, à l'inverse quelqu'un qui ne tolère aucun compromis et qui limite insulter les autres quand faisons un autre

avis. Ça, c'était la première partie, ça de nouveau le jour même où, le lendemain, on appelle pour dire si ça s'est passé ou pas. Après, il fallait fixer une date pour l'entretien RH et les business case, l'entretien RH je veux dire un peu standard, les questions. C'est pourquoi Deloitte et qu'est-ce que tu as étudié, qu'est-ce qui t'as mené à ce choix ? Pourquoi pas la concurrence ? Il y a un peu des questions type faire, les questions un peu bateaux, du style : est-ce que t'as eu à un moment, une complication lors de ton stage, comment est-ce que t'as fait pour ton sortir, etc., etc. et puis, direct, ça s'est enchaîné avec deux cases donc là ce sont des managers de mon département ou ce sont des cases, standard, un peu business, des problèmes d'une compagnie. Tu dois essayer de montrer ton raisonnement pour y arriver. Deux ou trois jours après, on m'a appelé à nouveau avec, en disant : c'est ça s'est passé. Et puis, la dernière étape, c'est une interview avec le partenaire du département, la personne la plus haute dans la hiérarchie pour laquelle tu vas bosser. C'était plus par rapport à son feeling personnel, je veux dire par rapport à la personne, mais je sais que ça varie très fort, d'un partenaire à l'autre, donc chez-moi, il avait dit : si tu as passé toutes les étapes jusqu'à ici, j'imagine qu'au niveau capacité de raisonnement, capacité mathématiques, technique, etc., c'est que c'est bon, c'est plus pour un feeling personnel. Mais je sais que, dans d'autres départements, il y a des partners qui font vraiment de très, très techniques. Ça, ça varie d'une personne à l'autre, je pense. Et après, ça a été de manière assez smooth, je veux dire, et après la dernière, la dernière étape, c'était recevoir l'offre concrète. Et ça a pris pas mal de temps, parce que je pense que la personne RH qui s'occupait de moi était un peu noyé par le nombre de, le nombre de différents dossiers. Ça a pris un peu plus de temps, que j'aurais aimé, parce que, comme j'avais en même temps, je fais le PWC en parallèle et là, c'est différent, c'est tout en un jour. Tu commences à neuf heures du matin et à 18 heures tu sais si tu as l'offre ou pas, je voulais avoir les deux au même moment pour pouvoir comparer. Et comme l'offre de PWC, tu as une date de validité, t'as genre dix jours pour répondre, j'ai dû attendre et pousser pour que l'Offre arrive chez Deloitte pour que je puisse comparer.

00:15:10

Camille: Et une fois que t'étais que t'avais ton tes deux pieds chez Deloitte, comment se passe un peu l'onboarding pour Toi, l'intégration.

00:15:20

Maxime : En gros, on a commencé à plus ou moins trois cents consultants. Ce qu'ils font, c'est qu'ils organisent onboarding week, qui est en offside, donc ils avaient loué tout un truc à la

frontière entre Limbourg et Anvers. Ou pendant une semaine, pendant les heures de boulot, plus ou moins, t'es répartis par des groupes de cinq ou six et pendant une semaine, tu fais un espèce de case, mais hyper développé. T'as des formations, genre le matin, l'après-midi, tu bosses avec ton groupe sur ton case pour, au final, au bout de la semaine, aboutir et une présentation un partner. T'as différents partners qui vient, ils mélangent un peu les teams. T'avais moi qui venait de consulting, mais t'avais des gens d'audit t'avais des gens qui allaient bosser en IT, et c'est un peu mettre tous les gens dans un même groupe et bosser sur un case après, évidemment, après les heures du boulot, t'as toutes les activités extra sportives pour un peu, créer tout ce qui est teambuilding, etc. ça, c'était une semaine avec les trois cents personnes de consulting, ce suivi à ça, une semaine de formation au bureau, avec là, vraiment que notre département, nous, stratégie, services publics, donc, il commence. Au total, la formation dure quasi un mois. J'avais commencé le premier jour, officialisé, le six septembre, et tu commences sur projet, début octobre. Ce que tu veux, t'as d'abord une semaine avec les trois cents de consulting, où t'as une semaine ou dix jours avec consulting stratégique, encore une semaine ou dix jours de formation avec gouvernement et de service public. C'est une espèce de parcours qui se Focus de plus en plus sur ce que tu vas faire au final.

00:17:17

Camille: Et est-ce que t'as des possibilités de suivre des trainings et de développer des compétences au sein de Deloitte?

00:17:26

Maxime : T'as une espèce de plateforme qui s'appelle nom Delight Learning, qui contient toute une espèce de base de données de learnings disponibles. Après, il y a aussi des learnings qui sont obligatoires, de tous les x, tu as des learnings obligatoires plutôt sur tous les thèmes, mais on va venir après, tout ce qui est environnement, éthique, conflits d'intérêt confidentialité, etc. après, il y a tout un tas de training que tu peux suivre par toi-même, des trucs e-learning online. Et après, tu as une autre base de données où tu peux, entre guillemets demander d'avoir accès à des formations qui sont donnés en personne. Ça tu indiques à l'avance que tu es intéressé par telle formation et neuf fois sur dix, tu reçois une confirmation que votre place a été libérée pour toi.

00:18:28

Camille: Et avec tout ce qui est mis en place, il y a des événements teambuilding, des formations

que tu peux suivre, des missions dans lesquelles tu peux te spécialiser. Comment est-ce que ça joue sur ton engagement à travailler pour Deloitte ?

00:18:51

Maxime : Je pense que ces éléments-là, que tu viens de mentionner, sans intrigue, pèsent moins dans la balance que le contenu du projet ou le client pour lequel tu bosses, dans le sens où là, je suis à mon, je veux dire cinq ou sixième projet, donc en fonction du contenu et du client, c'est surtout ça qui va jouer sur la motivation, dans le sens où, si ton client, rien que le bureau est hyper loin, et le bureau est un peu vieux et naze et crade, et ton client est pas hyper sympa et fait un peu chier. Et le contenu, c'est pas un truc qui est branché. Forcément, le matin, tu lèves un peu avec les pieds de plomb et à l'inverse si ce contenu-là maintenant, je suis sur un truc qui m'intéresse beaucoup plus. On a une team dynamique, jeune, le client est hyper ouvert, bonne communication avec nous. C'est plus de la coopération que nous qui travaillons pour lui. Parfois, t'as des clients qui sont vraiment en mode les consultants, on les paie cher, mais donc ils font ce qu'on leur demande et ils n'ont pas à se plaindre. Il y a d'autres clients qui vont ça d'une manière beaucoup plus coopération, et je crois que c'est surtout ça qui joue sur à quel point tu prends du plaisir dans ton travail. Les autres éléments que t'as mentionnés sont plutôt des trucs que je juge, comme des facilitateurs, qui te préparent au mieux. Mais au final, ce n'est pas ça qui va être déterminant dans la motivation à bosser.

00:20:29

Camille: Et comment est-ce que tu vois ton évolution au sein de l'entreprise Deloitte?

00:20:35

Maxime : C'est assez, l'évolution que moi, je la vois, entre guillemets, mon évolution personnelle, à quel point t'apprends etc., t'as une autre évolution, je veux dire dans la hiérarchie, dans le sens où c'est une boîte très hiérarchisée, les paliers, etc., pour commencer par ce deuxième aspect-là, il y a des paliers avec des timelines plus ou moins fixes pour avoir des promotions, il n'y a pas vraiment de négociation ou de trucs. Et que tu commences par deux ans d'analyst où tu passes consultant, senior consultant, etc., le tracé est déjà fait en termes d'évolution personnelle. Je pense que tu apprends surtout dans tout ce qui est softskills, ce qu'on appelle sur les Hardskills ou la connaissance d'un secteur spécifique, en tout cas dans le gouvernement et secteur public, je sais, de collègues si tu travailles, par exemple, tu travailles pour le secteur pharmaceutique. Ok, après ton huitième projet en Pharma, tu as développé une certaine connaissance du milieu, de

l'écosystème comment ça marche etc. Dans le public tu n'as pas vraiment cet aspect de truc hyper technique que t'as en pharma, c'est connaître le cabinet, comment on marche, les gouvernements, etc., ça s'est mise un peu à ça. Le développement est plutôt fait dire gestion client, envie, productivité, reporting, participer à des réunions avec des personnes de haut niveau. Et, à ce niveau-là, je pense, ce qui aide surtout au développement, c'est justement le fait de changer de projets et d'équipes et de clients. Si tu restes deux ans, sur le même projet et le même client, après un certain temps, ton évolution s'arrête parce que ça devient trop de répétition et répétitif. C'est pour ça aussi. Après, après un certain temps, ça fait déjà deux fois que c'est moi qui demande de changer de clients et de projets, parce que j'indique que j'arrive à un stade où j'ai l'impression que je fais la même chose et que j'apprends moins. Ce n'est pas toujours la chose la plus facile à négocier, parce que, généralement, si le client est content de ton boulot et que Deloitte, est content de toi, il n'y a aucun intérêt, ni pour le client, ni pour Deloitte, de faire un remplacement qui va prendre du et d'argumentation et de mise en place. Mais au final, si tu t'y prends bien, c'est toujours possible.

00:23:18

Camille: Est-ce que tu penses qu'ils seraient prêts à mettre des choses en place pour te garder si jamais tu décidais de claquer la porte?

00:23:33

Maxime : Ils ont déjà, je pense, il y a une espèce de questionnaire interne ou pas, de manière périodique. Ils sont d'un peu le ressenti de leurs employés. Ils prennent des actions par rapport à ça. Justement, je vais dire : une des plus grandes contraintes pour les jeunes, c'est cette espèce de rotation de projets pour augmenter la l'apprentissage c'est quand même des choses qui mettent en place. Ou maintenant, tous les six mois, tu peux indiquer quel est ton ressenti par rapport à ta situation actuelle. Si tu voudrais travailler dans des équipes plus grandes, des équipes plus petites, c'est avoir des rotations plus souvent, moins souvent. Ça, c'est quelque chose qui, qui a été mis en place, qui aide. Forcément. Il y a, entre guillemets, ce qu'ils appellent business reality. Ce n'est pas toujours possible. Qu'est-ce qui pourrait mettre en place de plus. De nouveau Ils sont occupés, en train d'y travailler, justement parce qu'il y a eu quelques remarques. C'est surtout la transparence de la manière dont les équipes sont assignés à certains projets : comprendre pourquoi, personnes A est assignée à ce client et pas personne, que quand tu discutes avec ton collègue, lui préféré faire ton projet et toi, tu aurais préféré faire l'autre. Cette transparence du pourquoi et comment les

équipes sont réparties, je crois que ça aide beaucoup au staff à comprendre les décisions. Ça, ça aide. Après, il y a toujours les augmentations du salaire qui jouent, il n'y a rien à faire.

00:25:23

Camille: Ça, c'était la première partie, un peu de l'interview là, maintenant, on va passer sur la partie un peu plus responsabilité sociale de l'Entreprise est-ce que tu saurais décrire ce qui est mis en place par Deloitte en termes de responsabilité sociale?

00:25:38

Maxime : Comme tu mentionnes un peu les piliers qu'il y a, c'est surtout l'aspect durabilité Sustainability. Un deuxième aspect, c'est tout ce qui est diversity equity and inclusion. Je suis en train de penser ce qui est un troisième aspect. Ce sont surtout ces aspects-là, si on commence par genre environnement, tout ce qui est politique de mobilité, je pense que ça, c'est la chose la plus importante. Maintenant, je crois que c'est un peu imposé. Ce sont les initiatives fiscales, mais toutes leurs flottes automobiles passent en full électriques, même quand ce n'était pas encore le cas, eux, eux, poussaient pour motiver les gens à passer sur des véhicules électriques, en donnant, tu as une partie qui est compensation financière. Mais tu as aussi tout ce qui est le leasing, les abonnements de train, des applications de mobilité intégrée qui permettent de prendre des Uber, des Bolts, entre guillemets, à des tarifs préférentiels. Ça, c'est par rapport aux employés, mais après aussi, par exemple, dans tout ce qui est les bâtiments, il y a un nouveau, un nouveau bureau qui a été créé à Anvers, c'est un nouveau bureau été créé à Liège, sont toujours des bureaux de dernier cri, je vais dire en matière de durabilité, environnement. Et après, en termes de comment dire diversity equity inclusion, il y a plein de, je veux dire conférences, réunions avec des Guest qui viennent, par exemple, mais très peu d'obligations c'est si c'est quelque chose, un sujet qui t'intéresse qui branche, tu peux y aller, mais on va rarement t'obliger à aller assister à une conférence sur n'importe quoi. Le leadership des femmes dans le conseil, par exemple, on en a beaucoup, par exemple, maintenant, c'était cette semaine, il y avait un truc sur, les neurodivergences, tous les gens les ont, qui sont plutôt sur le spectre de l'autisme ou des personnes à hauts potentiels, des choses comme ça, les trucs sur l'ethnicité, la discrimination, et qu'est-ce qu'il ya d'autres aussi, l'aspect religion. Tu as eu leur ramadan récemment. Ils organisent plein d'événements par exemple aller faire une espèce de lunch ensemble, tu as des salles de prière. Quand tu as le nouvel an chinois, il y a aussi des événements pour tout ça. Il y a plein de choses qui sont mises en place, donc c'est un peu aux employés de voir ce qui les intéressent.

00:28:59

Camille: Et est-ce que tu trouves ces pratiques suffisantes?

00:29:04

Maxime : Oui, dans le sens où ça dépend quel, qu'est-ce que t'entends par suffisante, ça dépend quels sont les objectifs. C'est pour la mobilité, c'est imposé, je vais dire maintenant, t'as plus le choix, t'es obligé de prendre une voiture électrique ou pas de voiture. Mais pour tout ce qui est plutôt éthique, diversity, inclusion, etc., je pense que si tu l'imposais ce serait contre-productif, parce que je veux dire : on a tous des agendas plus ou moins chargé, si tu n'as pas envie d'aller assister à une réunion d'une heure sur le Woman leadership in consulting, je pense que si t'impose les gens entre guillemets, ont certains dégoûts par rapport à ces aspects-là. Après, pour tout ce qui est plutôt, que, je veux dire worklife balance, genre prévention du burnout, etc., c'est vraiment quelque chose qu'ils répètent souvent de tous les dispositifs qui sont en place, ces espèces de conseillers psychologues, indépendance, si jamais t'as des questions, ils poussent vraiment aussi les vacances, prendre des breaks réguliers et tout en nuancant, bien évidemment, parce qu'il se peut toujours que niveau boulot, il y a un coup chaud pendant une semaine, il va falloir cravacher aussi beaucoup. Mais je pense qu'il y a un espace de réalisation, quand même que par le passé, il y a eu pas assez qui était fait, trop de gens qui tombent en burnout, démissionnent, etc., et que maintenant, les initiatives qu'ils mettent en place, ce n'est pas uniquement parce que c'est quelque chose qu'il faut faire, mais parce que c'est aussi dans l'intérêt de la boîte.

00:30:53

Camille: Et comment communique l'entreprise par rapport à toute sa responsabilité sociale vers les internes et vers l'extérieur.

00:31:02

Maxime : Vers les internes, c'est principalement via deux canaux, je veux dire du mailing, l'espèce de par exemple, newsletter, de sustainability, mais c'est pas toujours des actions de l'entreprise elle-même, mais comme c'est une entreprise qui fournit des services à des clients, c'est si comment on aide les clients à être plus sustainable, etc. Ça, ça se joue à ces deux niveaux là. Et pareil pour tout ce qui est genre éthique de tes employés, l'inclusion de tes employés, nous, on veille, d'une part, parce que ce sont les cas chez Deloitte, mais aussi quand tu vas faire un projet chez un client, ce sont toujours des éléments où on tient compte et qu'on essaye de favoriser. Mais tu as pas mal de communication sur les réalisations, un sujet, par exemple, breaking news, on a fini un truc chez un client et on a réussi à atteindre ça, ça, ça en termes de responsabilité. Et l'autre moyen de

communication, c'est plutôt tout ce qui sont les conférences, les événements annuels, les grands speechs des partners, où il y a toujours un volet à ce, à ce sujet-là.

00:32:21

Camille: Et vers l'extérieur c'est peut être plutôt une utilisation des réseaux sociaux.

00:32:27

Maxime : Je pense beaucoup plutôt via des trucs comme LinkedIn des réseaux sociaux professionnels. Je pense que les, surtout, ces communications de dire via des Facebook et Instagram n'est peut-être pas la priorité ou en tout cas le point fort. À titre personnel, je ne suis aussi pas convaincu que ce soit le meilleur canal. Entre guillemets, je trouve qu'une communication via LinkedIn fait plus sérieuses, à plus de pertinence qu'Instagram pour des sujets pareils. Mais après, je t'avoue qu'à mon niveau, je suis beaucoup trop jeune dans l'entreprise pour être au courant de tout ce qui est communication externe, ce qui est une média-presse. Je ne sais pas, j'imagine que ça a lieu, mais je sais pas trop comment ça se passe.

00:33:22

Camille: Et ces pratiques RSE mises en place par Deloitte, est-ce que tu les as rencontrés quand tu as eu un premier contact avec l'entreprise notamment dans les job days, à l'université etc., et aussi quand tu as fait ton processus de recrutement?

00:33:42

Maxime : Je suis entré en contact, mais je veux dire c'est plutôt moi qui suis entré en contact lorsque je me suis préparé, plutôt que quelque chose qui a été mentionnée à moi, de leur part. Dans le sens où ça, je pars du principe que si tu veux postuler, à toi de faire un minimum tes recherches avant et donc tu te prépares et tu trouves quels sont les valeurs de l'entreprise etc. Donc là tu tombes d'office en contact avec ces éléments qui sont très bien mis en avant sur les sites web ou même sur des sites indépendants, ou si tu cherches à quelles sont les valeurs de Deloitte, ces valeurs-là vont tous revenir. Pendant le processus de, je veux dire recrutement, t'as pas vraiment, ce n'est pas pendant l'interview RH que, c'est plus une fois que tu es déjà dans l'entreprise, typiquement, les semaines de onboarding, t'avais les trois cents nouveaux, des speechs des partners. Ces éléments vont plus revenir en mode on est content que vous avez choisi Deloitte pour tel et tel raisons vous avez fait un bon choix et ces éléments reviennent. Mais j'ai pas tellement l'impression de s'utiliser entre guillemets comme argument de recrutement. Il faut absolument que vous veniez chez-nous parce que on fait ça.

00:35:14

Camille: Ok, on travaille. C'est vrai, parce qu'on travaille éthique que vous devez venir chez-nous.

00:35:22

Maxime : C'est plutôt un élément, je veux dire, on the side, accessoire, quelque chose qui entre en compte. Mais je pense que l'argument de vente, si tu veux, sur le pourquoi venir bosser chez Deloitte sera plus sûr, le contenu du travail, la variété des clients, les équipes, les collègues avec qui tu peux bosser, les opportunités professionnelles que ça t'offre et à côté de ça, t'as quelques valeurs clés qui sont respectées, mais je pense que c'est toujours le travail que tu fais et les clients que tu vas faire qui sont le facteur de terminent.

00:36:02

Camille: Et ces pratiques de responsabilité sociale, est-ce qu'elles ont pu, à quelques moments, jouer sur ton bien-être chez Deloitte , par exemple, te dire, je suis vraiment fier qu'ils aient fait ça du te sens mieux de travailler pour Deloitte, etc!

00:36:23

Maxime : Titre personnel, pas vraiment, mais je pense que c'est nouveau. Ça dépend d'une personne à une autre, dans le sens où, moi, je considère surtout mon boulot comme le contenu que je produis, les projets sur lesquels je suis, les clients, mes collègues, etc., à titre personnel, moi, j'attache moins d'importance à tout ce qui est RSE, mais je sais que j'ai des collègues qui trouvent ça beaucoup plus important et qui, par exemple, se verront pas, qui m'ont dit explicitement, qu'ils ne se verraient pas dans un autre Big Four, parce qu'ils trouvent que Deloitte se démarque par rapport par rapport à un de ses concurrents, justement sur des sujets comme ça, par exemple bien-être, les mesures préventives etc. Après ce n'est pas une situation où ce sont des choses auquel j'ai dû faire appel, heureusement mais je sais que pour certaines personnes c'est un facteur plus important que ça l'est pour moi.

00:37:33

Camille: Et comment est-ce que tu perçois un peu l'engagement de tes top managers et partners vis-à-vis de la responsabilité sociale de l'Entreprise.

00:37:42

Maxime : Justement, ils mettent beaucoup plus l'accent entre guillemets, des personnes au niveau que les juniors, parce que, eux sont beaucoup plus dans tout ce qui est la vente, la relation client, le contact tourné vers le monde extérieur, la perception, etc., pour comprendre la réalité du

business, trouver des clients, générer des contrats, tandis que quand t'es junior, t'es surtout impliqué dans faire que le rapport écrit, faire que les meeting aient lieu, organiser les workshops, etc., eux mettent beaucoup plus accent là-dessus, entre guillemets, essayent de d'obtenir un effet cascade qu'il y ait une réalisation, même au niveau plus junior que t'ait une importance du truc, ce qui est peut-être moins le cas au niveau junior. Parce qu'au day to day, c'est pas quand tu parles avec ton client, c'est sûr est-ce qu'il est content du rapport ? Qu'est-ce qu'il faut modifier dans encore dans le PowerPoint ? Quand il parle avec le client, c'est à des niveaux plus hauts, sur des directions stratégiques de ce qu'on a fait et les trucs durabilité, environnement entrent plus en compte.

00:38:51

Camille: Et comment peuvent jouer ces pratiques de responsabilité sociale sur ta propre envie de rester ou de quitter l'Entreprise.

00:39:01

Maxime : Pas de nouveau, ça servait un peu avec une des questions précédentes. Je pense qu'à titre personnel, ça n'a pas un impact clé. Je veux dire, ce n'est pas ça qui va déterminer si oui ou non je reste où je quitte. Ce serait vraiment le contenu. Mon travail en day to day, les clients, qu'est-ce que je fais ? Parce que j'y attache moins d'importance après, je peux tout à fait partir du principe que si tu trouves qu'il y a un déséquilibre dans ta worklife balance, s'il y a rien qui est mis en place pour l'améliorer tu vas aller voir autre part, tandis que si tu peux retomber sur des mécanismes qui font que les choses sont prises en mains, j'ai eu un problème, mais la boîte, vraiment en fait quelque chose pour m'aider et si c'est un résultat positif, ça peut être une raison de plus pour laquelle j'ai envie de rester et aussi, par exemple, tout ce qui est écologie, mobilité, vraiment des collègues pour qui fait que la flotte, tout ce qui est véhicule, soit passé en full électrique, c'est quelque chose qui considère comme important en mode on est 6000, je sais pas combien de bagnole il y a, mais la plupart des gens ont une bagnole et le fait que tout ça passe en électrique, plutôt qu'essence. Pour eux, c'est quelque chose de super important et qui va faire qu'ils vont rester dans l'entreprise et qui peut être à long-terme, s'ils voient plein d'autres boîtes, passer à l'électrique et que Deloitte ne passe pas à l'électrique que là, ils vont se dire : peut-être pas la boîte pour moi, puisque j'y attache beaucoup d'importance.

00:40:38

Camille: Et, à l'avenir si tu quittes Deloitte, est-ce que tu orienterais tes choix vers un, un

employeur qui est peut être encore plus éthique, qui développe encore plus ce genre de responsabilité sociale, si toujours, le facteur de mission reste intéressant?

00:40:56

Maxime : Je pense pas, parce que, pour moi, ça reste des facteurs qui sont, entre guillemets, qui facilitent et qui améliorent une expérience, mais qui a un titre personnel, sont pas déterminant. Mais ça, c'est la vision de tout un chacun à quel point t'y attache aux d'importance et aussi, je pense, je ne pense pas qu'on pourrait faire tellement plus, faire tellement plus sans que ça devienne imposé. Maintenant, il y a vraiment beaucoup de choses qui sont mises en place, qui ne sont pas imposés. L'avantage que ce ne soit pas imposé, c'est que les gens qui sont intéressés peuvent en profiter au maximum. Mais les gens qui ne sont pas intéressés, on ne leur impose pas de contraintes. Parce que j'ai l'impression si tu veux faire encore plus, tu vas atteindre des objectifs en mode X pourcent des employés, font si ou x pourcent des employés, on fait ça et à partir de ce moment-là, tu, tu vas devoir prendre des mesures qui sont contraignantes, obliger à faire certaines formations, obliger à faire certains trainings, je ne suis pas pour tout ce qui est obligations. Je trouve que c'est quelque chose qui t'intéresse tant mieux, c'est quelque chose qui ne t'intéresse pas il ne faut pas... Après nous, il y a une certaine partie qui est obligatoire, entre ce qui est formation sur les conflits d'intérêts détecter des problèmes éthiques, par exemple dans ton manager, ou des remarques racistes. Comment est-ce que tu intervies, qui sont les personnes à contacter, comment est-ce que ça passe, ce processus ? Et ça, ce sont des formations plus obligatoires, mais qui me semble, entre guillemets, logique de savoir que si tu fais ça, certains problèmes, qui est-ce que tu as contacté ? Mais après, par exemple, une conférence d'une heure sur les employés, sur un spectre neurodivergent, je pense que ça peut être intéressant. Est-ce que c'est quelque chose qu'aller imposer tes 6000 employés pendant une heure ?

00:43:10

Camille: Nickel, on arrive à la fin de l'Interview est-ce que t'as des choses que tu veux rajouter, qu'on a peut-être oublié, ou des questions?

00:43:20

Maxime : Non, je pense qu'on a fait, je pense qu'on a fait un peu le tour. Pense que, une remarque, c'est peut-être, je pense, que la taille de l'entreprise joue aussi un rôle dans le sens où une entreprise de 6000 personnes comme Deloitte a peut-être plus les moyens et les ressources humaines pour attribuer des gens à ce genre de tâches, par exemple on a des leaders qui bossent sur les questions

de diversity and inclusion, on a des responsables pour la mobilité. Je peux imaginer que c'était une PME ou même une boîte de conseil à 100 personnes, deux cents personnes, peut-être pas tous les mêmes moyens et les ressources pour proposer un panel aussi large et vaste d'option de formations en termes de RSE, ce sont un peu les avantages de la taille de l'entreprise. Dans le sens où ouais, quand tu es 6000, tu peux un peu te sentir perdu au début, mais au final, comme tout est tellement quadrillé en équipe. Tu es 6000, après 2000, en conseil, conseil stratégique, puis 300 par département.

00:44:46

Camille: Nickel grand merci, je vais.

00:44:54

Maxime : Des ingénieurs électro, mécaniciens qui, depuis 40 ans, dans la même boîte sont ingénieurs électro, aller faire une formation sur la RSE, il en ont rien à foutre, du coup ils sont obligés de passer par des moyens genre on les pièges, en mode il y a des mails qui sortent, 100 employés de la boîte, on tire au sort pour gagner un free lunch à la cantine, je sais pas quoi, il y a 100 personnes qui vont cliquer. C'est «haha on t'a bien eu», c'est une formation, parce que jamais il le ferait ! Je crois que c'est plus dans des milieux où moi, ingénierie it, et aussi des gens qui a 35 ans, qui sont dans la même boîte, qui font la même carrière, ils s'en foutent un peu. Je pense qu'en tout cas, dans tout ce qui est Deloitte, Big Four, on dit aux gens, il y a les formations obligatoires sur l'année je crois que l'on a 95% des gens qui trouvent le temps de les faire.

J. Deloitte 3 : Mathieu

00:00:02

Camille : Merci, Mathieu de répondre à cet entretien. Est-ce que tu peux, dans un premier temps, te présenter, présenter un peu ton parcours universitaire et ton parcours professionnel ?

00:00:15

Mathieu : Pour mes études, je me suis concentré sur des études pratiques. Après avoir essayé des études plus académiques, on va dire à l'ICHEC je me suis tourné vers une formation un peu plus pratique qui m'ouvrait plus de portes au niveau des stages. C'est pour ça que j'ai choisi l'EPHEC à Woluwe en commerce international du premier nom, commerce extérieur du premier nom et

business international du deuxième nom, qui a changé entre-temps. J'ai fait un gros stage chez BMW pendant deux mois et ensuite j'ai pu décrocher mon stage de BAC3. Il est sur quatre mois et demi, c'est douze semaines, je pense, ou dix semaines. J'ai réussi à décrocher mon stage chez Deloitte. Là où je suis encore maintenant, c'est dans la business unit accountancy, dans le service line business process solution. Et dans ce service line là, il y en a trois différents, c'est HRO Human resources management outsourcing, FRO financial, et puis le même etc., et puis AYAX qui s'occupe plus des taxes. Moi je suis dans le département FRO donc la position qu'on prend, c'est qu'on prend vraiment une position directe chez le client, d'autres branches de consulting, par exemple, travailler sur trois-quatre projets en même temps. Nous, on est vraiment, c'est vraiment de l'outsourcing donc on va vraiment aller prendre une position directement dans l'entreprise. Donc ça fait deux ans, si on prend en compte mon stage que je suis là-bas et j'ai signé mon CDI en septembre 2022 et ça fait un an et demi qu'il a commencé.

00:02:07

Camille : Est-ce que tu pourrais un peu plus parler de ton employeur Deloitte ?

00:02:12

Mathieu : Pour Deloitte du coup, les entretiens, ils avaient commencé directement quand j'étais à l'EPHEC c'est directement grosse, un très, très poussé, juste pour mon stage, que j'étais étonné, parce que, rien que pour mon stage, j'ai eu cinq entretiens, je pense. J'ai compris que les derniers entretiens, c'était pour m'engager pour me faire une proposition d'embauche en septembre, donc on va dire que j'ai eu un ou deux entretiens, on va dire d'abord HR, et puis après, avec un consultant, c'était pour la partie stage, et puis après, j'avais de nouveau eu un entretien avec une HR, ensuite un manager, et puis à la fin, avec le partenaire qui était là à l'époque qui n'est plus là. Et donc, tout s'est bien déroulé. Ils m'ont fait une proposition d'embauche plus mon stage. Ça, c'est encore la politique qu'ils utilisaient avant et qu'ils n'utilisent plus maintenant, je pense, ou en tout cas moins. J'étais encore dans l'âge d'or du pouvoir être embauché directement après ton stage, ce qu'ils font beaucoup moins maintenant. Ils prennent moins de stagiaires, je pense, j'ai l'impression en tout cas. Le but c'était vraiment : on te forme pendant quatre mois et on profite de ton stage pour te former et une fois que tu es formé, on peut déjà te placer chez des clients en septembre. Pour eux, c'est du win-win, parce qu'il n'y a pas de rémunération pendant le stage. Et puis, s'ils t'aiment bien, ils ont une clause qui va dans les deux sens. Mais tu peux te rétracter sur ton contrat jusqu'au 30 juin. Mais après le 30 juin, tu commences d'office eux ont droit d'annuler le contrat, ou un des

deux parties, le droit d'annuler le contrat. Il y en a beaucoup qui ont commencé comme ça. Mais là, de ce que j'ai entendu, ils font plus trop ça. C'était un peu leur politique d'avant et je pense qu'il n'y a pas, par rapport aux entretiens, pas plus dans le détail, mais c'était un peu classique HR, un peu de technique. Puis c'était, mais surtout en tant que Junior, c'est plutôt ta personnalité qu'ils vont aller, qu'ils vont aller chercher, en tout cas pour mon département, ou après, les compétences hard skills, je vais dire on va un peu moins le titiller. On attend surtout que tout est quelqu'un qui apprenne, qui veut apprendre, qui veut évoluer sur ça, qui cherche, comme caractérisés au début.

00:04:37

Camille : Et, une fois que t'es rentré chez Deloitte , comment s'est passé un peu ton Onboarding, ton intégration?

00:04:44

Mathieu : Il y a une journée dédiée à ça, c'est généralement en septembre, c'est le le plus gros onboarding, parce qu'ils s'accordent avec la fin des études et le début des années de bac ou de master. En gros c'est une journée de présentation, c'est très simple, un peu lourd, parce que tu as un peu l'impression de suivre un cours toute la journée. On donne ton ordinateur, son téléphone, tu vas chercher ta voiture. C'est assez sympa, tu fais ta photo, tu parles un peu avec tout le monde. Ils prévoient des lunchs chauds à midi, tout gratuit. C'est sympa. Et après, pour la suite, de l'onboarding, on va dire les jours qui suivent cette journée, t'as un buddy, au début, qui s'occupe de ton intégration à court-terme, on va dire, t'expliquer un peu comment le bâtiment Gateway fonctionne donc à Zaventem, t'expliquer un peu à l'intranet, t'expliquer tes dépenses, t'expliquer un peu un peu le tour des choses que tu as un peu besoin de savoir chez Deloitte, mais voilà c'est quelqu'un qui est là pendant le premier mois, on va dire. Mais c'était moins pertinent du fait que j'avais déjà fait quatre mois de stage là-bas. J'ai de nouveau eu un nouveau buddy, un nouveau coach. Il n'y avait pas beaucoup de, pour moi ce n'était pas très utile, mais c'est pour les gens qui commencent à bord, assez classique, je pense, pour pour un Big Four, je c'est des centaines de personnes qui rentrent en même temps. C'est quand même, c'est quand même lourd et juste pour les départements comptabilité. Je pense qu'on était une septante à avoir commencé. Donc c'était quand même pas mal. Tu as un chouette suivi. Après, c'est surtout le coach qui va prendre ce relais dans ton onboarding, on va dire, s'assurer que tout se passe bien.

00:06:40

Camille : Et comment est-ce que tu décrirais la composition des âges chez des Deloitte?

00:06:47

Mathieu : Qu'on est dans les juniors, c'est vraiment des gens fraîchement de sortie d'études tu vas rarement avoir des gens qui ont de l'expérience, personne n'a d'expérience de travail en tant que junior, je dirais une tranche dans la vingtaine, dépend comment tu réussies tes études évidemment, ça doit tourner autour des 22 à 25, 26 ans, je dirais, parce que c'est pendant deux ans que t'as ce statut de Junior. Puis, dans les consultants, t'augmente un petit peu la tranche d'âge de deux à trois ans. Ils restent un peu dans cette même logique. Je pense que le moment où tu commences à avoir un fossé, c'est quand tu passes le cap de consultants, où tu passes manager. Tu vois qu'il ya une différence d'âge tu peux retrouver des gens qui sont déjà bien la quarantaine, comme des gens qui sont dans le début de la trentaine, parce qu'ils ont bien mené leur barque depuis là, ça dépend un petit peu, juste pour peut-être, c'est deux ans d'office Junior, après, c'est normalement, je l'explique en fast track, comme ils appellent, c'est si t'arrives à vraiment faire tout d'une traite. C'est deux ans junior, deux ans consultants, deux à trois ans senior consultants, puis après, tu passes manager, après, après, de manager, tu peux passer directeur, directeur à partenaire, les temps d'attentes pour la place sont bien plus long. Évidemment, un peu le goal de tout le monde, je pense, c'est manager. Parce que c'est la première partie qui est le plus facile à prendre de passer de senior à manager. Je pense que, en moyenne, les gens doivent mettre de junior à manager, entre six et dix ans. C'est plus ou moins ça la tranche. Et dans les managers, c'est trentaine, quarantaine, après, tu, après, tu descends un petit peu à chaque fois, jusqu'à plus ou moins 20 à 25 ans. Je pourrais trouver des tranches d'âge.

00:08:42

Camille : Et comment est-ce que tu décrirais la collaboration un peu intergénérationnelle?

00:08:51

Mathieu : Franchement, elle est pas mal. Il y a quand même, je pense, qu'après Deloitte a tellement marché sur des œufs, pendant des années aussi, que maintenant, ils sont quand même fort. Ils sont un peu obligés d'être dans l'Inclusion après tout ce dont je vais te parler par rapport à ça, est difficilement à prendre à l'échelle de Deloitte Belgique, parce que vu que c'est plus de 6000 employés, tu te doutes bien qu'en fonction de département, ça ne fonctionne pas toujours de la même manière. En tout cas pour le département comptabilité et la plupart des départements, je sais que c'est comme ça. Parfois, il y a toujours des petits particuliers, mais en tout cas, les gens sont très bien veillant. Il y a quand même un point où, quand tout se passe bien évidemment, tout va bien. On est fort derrière toi, on te pousse. En revanche, quand il y a des couacs, le truc, c'est que

s'il ya des problèmes, sera toujours vis-à-vis de tes clients, parce que, à 100 % dédié là-dedans, ça ne peut pas venir de l'interne ou très rarement, mais ce sont souvent des clients. Le truc, c'est qu'on est des fournisseurs, ce sont des clients. Le client est roi, c'est connu. Évidemment, Deloitte, ils ne vont pas niquer leur image juste pour protéger un petit junior ou un consultant. Non, on fait en sorte que tout fonctionne bien. Ce qui est logique, c'est du business. Il faut savoir un peu de la politique, il faut savoir jouer dedans. Donc les choses qui vont moins bien avec le client, comme j'ai pu le vivre dans mon projet précédent. Parfois, tu peux sentir un petit peu de détachement de la part de tes supérieurs, juste un peu pour essayer de, en mode ok, calm down, on va juste régler le problème avec le client. Donc l'Intergénérationnel n'est pas tant, ça ne se sent pas tellement qu'il y a un fossé, parce que tout le monde discute avec tout le monde de manière très professionnelle. Après, c'est clair que quand tu as des gens de ton âge, plus d'amitié mais après, je parle aussi bien avec mes partners qu'avec mes directeurs, avec le manager, avec des consultants, je parle avec tout le monde. Parfois qu'on oublie même la position des gens pour être tout à fait honnête. Il n'y a pas tellement, il y a une hiérarchie qui est bien mis en place, mais tu ne la ressens pas spécialement parce qu'ils sont, tu sais tous les communiquer avec eux, de manière de manière égale.

00:11:25

Camille : Et est-ce que t'as la possibilité de développer tes compétences chez le Deloitte et de suivre des formations et des trainings ?

00:11:33

Mathieu : Il y a que ça, c'est ça qu'ils veulent. Ils voient, par exemple dans tes ending reviews, qui arrive maintenant, il veille à ce que tu te formes si tu as des lacunes quelque part. Par exemple, cette année, j'ai pris des cours de néerlandais, où je suis encore occupé avec, on fait une fois par semaine des cours, ce sont des partenariats qui vont avec Deloitte. Sinon, j'utilise énormément les logiciels comptables. Évidemment, tout ce qui est RP et là aussi beaucoup de formations, de sûr, en interne, des formations que je suis aussi, des formations sur Excell. C'est qu'ils veulent absolument avoir le meilleur, d'avoir des gens qui sont, qui sont hyper complets. Ok, c'est tête en compta, mais c'est une brèle en Excell, par exemple, ça fait un peu chier, parce que Excell il le faut partout, c'est un petit peu compliqué. Ils veulent des gens complets, un peu tout-terrain, et il faut l'être tout terrain, parce que tu peux changer de clients tous les trois à six mois ou moins peut-être. Les boites ne travaillent pas de la même manière. Maintenant, pour moi, par exemple, je passe du privé au public. Le public, ce n'est pas la même chose, ce ne sont pas les mêmes outils, les

outils sont un peu contrôlés par le gouvernement aussi, donc ça doit être politiquement correcte, à balle. Donc ouais, beaucoup, beaucoup de formations. Il y a des blocs de plateforme en ligne, dans l'Intranet ou où tu sais, tu as des comptes gratuits sur des plateformes qui, qui sont payantes de base, j'ai pris les cours d'espagnol un moment, c'est tu sais faire plein de choses, vraiment plein de choses.

00:13:12

Camille : Quel est quel est un peu ton rapport au travail et comment est-ce que tu décrirais ton équilibre vie professionnelle, vie privée?

00:13:24

Mathieu : La première partie de la question, ça disait.

00:13:25

Camille : Quel est ton rapport au travail? Est-ce que, pour toi, c'est quelque chose d'alimentaire ou bien plus.

00:13:30

Mathieu : Oui, ok, moi, mon rapport au travail, c'est un travail, c'est important, c'est important, important, centre bien. Mais après, si ça ne se passe pas bien au travail, s'il y a quelque chose qui ne va pas dans une boîte, ce n'est pas quelque chose qui va commencer à me bouffer. Si demain ça ne va pas, je me fais virer, je n'en sais rien, je dois trouver un autre taff, un travail, c'est un travail, je trouverai un autre travail. Je n'aime pas me rendre malade pour mon travail. Après, il y a quand même une satisfaction à bien, à bien le faire et avoir des retours positifs sur ce que tu fais. Ça, je pense que c'est comme le commun des mortels. Et après pour ma vie privée pour ma worklife balance, ça c'est je n'ai vraiment pas à me plaindre. Moi, je fais mes horaires, oui il y a des moments il faut un peu plus travailler, mais ça dépend, période. Il y a des journées où je vais un peu moins travailler, des jours où je vais un peu plus travailler. Je pense que la balance équilibre au final, dire oui, ça m'est déjà arrivé, c'est jusque 23 heure, mais c'est déjà arrivé de plus avoir de taff à 15 heure. Les deux sont possibles et je pense qu'il y a un bon équilibre. Après, c'est le stade de Junior. Tu es un petit peu moins sollicité de manière générale, mais là, je sens qu'au fur et à mesure que t'avance c'est quand même déjà de plus en plus de responsabilités qui arrivent.

00:14:51

Camille : Et comment est-ce que tu définirais ton, ton engagement pour ton entreprise, ta motivation à aller travailler?

00:15:00

Mathieu : Si je dois le mettre sur une échelle de dix... ça dépend un petit peu, il faut, aller. Si je dois prendre vraiment juste, purement Deloitte. Moi, j'adore cette boîte. Je partage souvent mon expérience et j'ai envie que les gens puissent profiter de ça aussi. Je pense que c'est vraiment une super chouette boîte pour démarrer. De manière générale, c'est un méga tremplin pour ta vie professionnelle. Ils mettent plein chose en œuvre pour. Vraiment pour ça c'est génial, mais peut être un petit bémol. Et je pense que ça sera pour à peu près, tous les juniors, de tous les Big Four ou toutes les grosses boîtes comme ça. C'est que tu as un petit peu les petites mains, j'ai envie de dire. Donc tu vas vite, faire du travail, très, très redondant, parfois un peu meaningless, avec pas beaucoup de fonds. Ça fait partie de l'apprentissage au début, c'est un parfois un petit peu difficile de garder ça en-tête. Mais de manière générale, c'est un peu périodique, ça dépend de tes clients, si tu as de la chance ou pas. Oui, tu vas être un petit peu les petites mains et tu vas faire un peu ce que les gens n'ont pas envie de faire. Mais c'est là où si tu te démarques et si tu le fais bien rapidement, c'est à ce moment-là que tu vas, tu vas débloquent de nouvelles tâches. Mais c'est parce qu'il faut apprendre le travail, je pense, dans un sens. Moi je trouve ça logique mais après faut faire attention à ce que ça ne perdure pas non plus. Il y a un moment où il faut un peu taper du poing, où t'as un mode, je deviens, je deviens complètement débile, à faire ça tous les jours, je pense qu'il y a un moment où tu dois un peu demander. Aussi, il ne faut pas hésiter à aller à solliciter plus de travail, ou en tout cas du travail un peu plus stimulant.

00:16:56

Camille : Et comment est-ce que tu vois ton évolution au sein de l'entreprise?

00:17:22

Mathieu : LE truc, c'est que c'est très, t'as aucune vue là-dessus. Tout ce que Toi, tu as comme pouvoir, c'est faire du mieux et espérer que ça passe. Après, tu as des feedbacks, de temps en temps, qui peuvent mettre tailles sur une piste. Oui, mais genre l'année passée, j'ai un projet qui n'était pas ouf, mais je n'étais pas le plus compétent non plus ok, mais j'ai quand même eu une proposition. Ok d'accord étonné, mais content. Franchement, ça va, mais je veux dire là, en tout cas, j'aimerais moi, mon goal, ça serait d'évoluer jusqu'à une position de senior au moins, et prendre un bon bagage d'expérience faire plein de formations, mettre plein de cordes à mon arc. Et puis, si je vois qu'il y a plus de perspectives d'évolution on sait que l'entonnoir devient de plus en plus petit. il y a moins de moins, de moins de gens qui passent au plus aux hautes sont les positions évidemment. Donc voilà après ça, je ne peux pas te dire dans, dans les, dans les dix ans, ce que

j'en ferais, mais en tout cas, dans les trois ans, trois-quatre ans, je serais encore chez Deloitte, je pense qu'il est encore beaucoup à tirer sur quatre ans. Oui, il y a quand même beaucoup d'opportunités de junior à senior. Je veux dire de dire de manière générale, les gens montent assez facilement. Tant que je suis dans cet environnement-là, je vais dire je vais monter je pense toujours évoluer, mais ça ne tient pas qu'à moi. Ça, c'est possible ! Que oui, mais mes supérieurs estiment que je n'ai pas les compétences ni la maturité. Je n'en sais rien. Pour, pour, pour aborder une position supérieure.

00:19:04

Camille : Ok ça, c'était un peu la première partie sur ton expérience employé et, on va un peu switcher, sur la responsabilité sociale de Deloitte. Est-ce que tu saurais décrire ce qui est mis en place par Deloitte en termes de responsabilité sociale ?

00:19:22

Mathieu : Définir un petit peu, je veux dire en fonction de si jamais, t'as pas bien dans l'Entreprise ou vous dire.

00:19:28

Camille : En gros, par responsabilité sociale, j'entends la responsabilité sociale de l'entreprise c'est le constat que on ne peut pas juste faire du pognon, etc., et sur le côté, on va se développer sur des choses un peu plus responsable socialement. Et là-dedans, tu as trois volets : tu as l'environnemental, par exemple, pour réduire ses émissions. De deux, par exemple, tu vas avoir le social. Tu as toute une série de parties prenantes qui concerne Deloitte, que ce soit interne ou externe. Interne, c'est par exemple : Toi, effectivement, ça va être faire en sorte que les gens se sentent bien dans l'entreprise et donner du temps à l'extérieur pour une association ou ce genre de choses. Et après, tu as l'économique qui est genre, par exemple, investir dans des projets qui sont en adéquation avec nos valeurs et ce qu'on veut transmettre, etc.

00:20:33

Mathieu : Ils font, ils font un peu de tout. Après, je te dis : c'est pour moi la marche sur des œufs, du fait qu'ils ont mangé de leur réputation pendant des années. Donc déjà, au point de vue environnemental. Ils ont racheté des champs en Belgique, je pense, entier, qui était où, c'était genre dédiés à la production de bois ou la production de je ne sais pas quoi. En gros, ils vont, on va planter des heures tous les ans. Ils font un peu de reforestation locale, on va dire. Donc ça, c'est bien. Après, pour l'environnement ouais, tu as souvent des trucs : trie bien déchets dans les

bureaux, là où ils ont souvent des petits, pas des workshops, mais un peu des trucs qui sont mis en place dans le grand hall. Chez-nous, à chaque fois, il y a un peu une thématique, que ce soit les switchs de carrière, par exemple, ou ou l'environnemental justement, bien trier les déchets, de nouvelles technologies, implémentation nouvelles choses, relation, un peu de tout, point de vue environnementale, il y a un peu du tout. Ensuite, je dirais, point de vue social, il y a quand même pas mal des faits que, déjà, il y a des psychologues gratuits, directement au sein du je peux prendre des rendez-vous. Après, je veux dire : ils font vraiment tout pour que tu sens bien. Il y a aussi ce truc de carrière switch, il t'incite littéralement à dire : tu ne te sens pas bien là où tu es, n'y a pas de souci, on va trouver notre position dans notre département pour quelque chose qui t'intéresse plus. Je pense que, niveau social, c'est à-peu-près ce qu'ils font. C'est toujours très ouvert à la discussion de manière générale, mais ils ont, ils ont intérêt de le faire. En tout cas, je commence, je dirais, d'avoir des rendez-vous, des partenaires, directeurs, n'importe quoi, tout dire, c'est au minimum dans la semaine, tu l'as. Evidemment dans le vendredi, il faut se douter si tu laisses deux, trois jours aux gens, puis tu sais les rencontrer ou avoir une heure au téléphone avec eux. Et le dernier point, au point de vue économique ou point de vue des investissements, qui font, je sais, qu'ils investissent beaucoup dans tout ce qui est Energise, ça c'est sport pour des équipes de cyclisme, beaucoup après, c'est très néerlandophone donc, ça tourne vite autour du vélo, mais vélo, on a une salle de sport chez donc, c'est tous les investissements, tout ce que tu dois payer 20 € symbolique à l'année alors que c'est des, ce sont des très bonnes machines etc. Je sais qu'ils font beaucoup de sponsorings pour les JO par exemple, toujours très, ils sont très présents, dans le milieu sportif, même dans des équipes, par exemple. Alors, par exemple à l'Orée, on avait déjà vu avant que c'était sponsor. Mais je sais qu'ils sponsorisent plein d'équipes de manière générale, après ça sert aussi à faire de la pub. Tout ce que je dis là, ce ne sont jamais des choses que j'ai su expérimentés, c'est une belle image. Oui, dans la mesure où s'est fait, je ne sais pas de dire si c'est bien fait. Après, j'ai un collègue qui a fait carrière Switch. Ça, ça fonctionne très bien. Apparemment, les HR prennent vraiment bien le truc sérieux, c'est apparemment, c'est bien, mais après, pareil, psychologue je ne sais pas ce que ça donne. Ce que t'as nombre limité de séances, c'est un gros groupe qui, il y a eu beaucoup de critiques. Je pense qu'ils ont dû racheter un peu une image aussi de manière générale, et ils comptent sur leurs employés pour bien la vendre aussi, parce que ta meilleure pub, ce sont les gens, rien à faire, c'est comme, je pense que c'est un mix entre du politiquement correct et vraiment une mise en place, une volonté de vouloir un peu fidéliser ses employés.

00:24:19

Camille : est-ce que tu trouves ces pratiques suffisantes, par exemple, en termes environnementales? Est-ce que tu trouves que les planter des arbres en Ardennes belge, c'est.

00:24:31

Mathieu : J'ai peu d'avis sur la question. Je t'avoue moi, je pense que c'est déjà bien faire la démarche. Après, si c'est suffisant. Je ne sais pas. Je sais qu'ils font beaucoup de le mettre là-dedans banque comme de truc. Qu'est-ce qu'ils compensent ? C'est quoi leur émission de CO2 ? Puisque c'est dire que s'il y a des gens qui doivent prendre l'avion tous les tous, tous les deux jours, pour aller des rendez-vous, on sait qu'il n'y a pas bon.

00:00:00

(partie

2)

Camille : Ok, on va enchaîner. Comment est-ce que Deloitte communique sur sa responsabilité sociale, vers l'intérieur et vers l'extérieur ?

00:00:16

Mathieu: On a souvent de mails internes et, il y a toujours cette plateforme interne, cet Intranet. Où, si tu peux aller un petit peu regarder ce qu'ils font, ce qu'ils proposent pour le moment sur la page d'accueil. Ils ont aussi une application dédiée à eux, c'est «Spenser». Après, je pense que c'est une plateforme qui fait pour les entreprises aussi, tu as un peu, c'est un peu Instagram, Facebook de l'entreprise en gros, ils postent plein de trucs, des propositions aussi, tu as envie de faire. Après même, c'est plus l'interne au département, tu as souvent les talents, tous les HR qui proposent de l'activité comme ça.

00:00:58

Camille : Quand t'es rentré, quand t'es rentré en contact avec Deloitte, pour tes stages, etc., est-ce que t'as perçu directement qu'il y avait des pratiques de responsabilité sociale qui étaient mises en place?

00:01:10

Mathieu: Oui, mais pour tout te dire qu'à ce moment-là, je pense que je ne pensais pas beaucoup à ça. Pour être tout à fait honnête, après moi, les premières choses qui m'ont tapé dans l'œil, c'est la bienveillance, directement, un très bon suivi, vraiment être certains que je passe un bon moment, que ce que les entretiens, de manière générale, sont un bon moment. Leur responsabilité, de manière générale, en tant que gros groupes comme ça, je sais plus les valeurs en-tête, malheureusement, mais ça reprend quand même beaucoup d'inclusion de manière générale, ils font

plein de pins et tout le bazar, parce que soit pour les LGBT, pour l'environnement pour des trucs, c'est ils veulent vraiment, prenez les valeurs pour un peu du vingt et unième siècle, que tous on se doit de respecter. Je pense. Donc non, ils ne se cachent pas qu'ils défendent ces valeurs là, mais tu sens quand même qui est quand même un gros truc de valeur derrière. Et en mode surtout ne véhicule pas une mauvaise image de nous, s'il te plaît.

00:02:19

Camille : Mais est-ce que tu arrives à faire le tour de tout ce qui est mis en place par Deloitte? Ou il y a tellement de choses mises en place que c'est difficile à évaluer ?

00:02:28

Mathieu: Plutôt ça, ouais, c'est tellement. Déjà en fonction des départements, il y a des choses qui se font de manière différente. Mais par exemple notre département, l'année passée, on a fait une journée de bénévolat, on a été dans des centres en Belgique, où on est allé peindre, soit de s'occuper de personnes âgées, soit tu vas, ce sont des trucs comme ça. Ça c'était je sais que c'était propre à notre service à nous. On a décidé de faire ça parce que c'était accountancy days et c'est accountancy qui ont fait ça. Je sais pas si les autres départements ont aussi fait ça, ça, je sais pas dire, mais je pense que la Big Picture, c'est que Deloitte Belgique, je pense que c'est très sport, environnement, tu vois, faire en sorte de pas polluer et d'avoir une santé, que les employés ont une bonne santé, et après, je vais dire: pour le, pour, le reste, vraiment ce qui est mis en place, c'est plus compliqué, à part de ce système de career switch, les psychologues qui sont là, je sais aussi, je sais pas vraiment d'exemple hyper concret. Si tu as si tu as vraiment un exemple en-tête, tu peux me le dire. Je pense peut-être que ça va me faire ding.

00:03:38

Camille : Si j'en ai un, j'interviens. Est-ce que, est-ce que cette démarche de responsabilité sociale, ça a déjà joué sur ton bien-être, c'est-à-dire est-ce que tu t'es déjà dit : ça, c'est mis en place? Je suis content d'être chez Deloitte, parce que parce que c'est mis en place, etc?

00:04:01

Mathieu: Oui, oui, j'ai déjà vécu vraiment récemment. Le truc, c'est que quand on a quelque chose qui ne va pas, quand tu peux vraiment prendre rendez-vous avec qui tu veux, que ce soit manager, directeur, on s'en fout, ou coach. Ça, c'est un truc que j'ai vraiment bien-aimé, c'est que dès qu'il y a des choses où t'as des questions, tu aimerais bien-aller régler des problèmes, quoi que ce soit. T'es hyper vite aidé, on vient vite, tes pas laissé seul pour comprendre comment il faut le faire,

comment il faut réagir, comment il ne faut pas réagir sur mon, ce projet, par exemple. Ils ont décidé de mettre mon contrat sans, sans aucune raison, valable on va dire. Mais bon, c'est parce qu'il y a eu que des changements là-bas, que des burnout, donc ils ont dit Deloitte c'est ciao, soit. Et donc en soit, chez Deloitte, le premier abord que t'as c'est tu passes un peu pour aller le vilain petit canard, parce qu'on va vite et très mal la faute sur toi, mais du fait que de me faire un peu faire-valoir et de faire comprendre ce que comment ça s'est vraiment passé, mais je vais dire après, au fur et à mesure, du sont les gens qui sont derrière Toi. Il n'y a pas de rancune non plus. Il y a quand même une bonne bienveillance derrière. Ils sont conscients que tu es junior, que tu débutes, que tu as encore beaucoup de choses à apprendre. Ça, c'était le point que j'ai le plus dire, apprécié, c'est que, de manière générale, ils sont tous très disponibles, très bienveillants, de bons conseils, parce que ce sont des gens qui ont dix, quinze ans plus que toi, et ce n'est pas parce qu'ils sont N+3 ou N+4 tu vois que ça change quelque chose vis-à-vis de ta relation avec eux. Ça, c'est quelque chose qui est très chouette, c'est que, oui, c'est très hiérarchique sur papier, mais après, on va dire : à vivre, c'est plutôt très linéaire. Il n'y a pas, après, clairement, il te demande quelque chose, tu vois le faire. C'est logique. Je pense qu'il ya quand même ce côté hiérarchique, mais après, point de vue de la communication, que tu parles à un manager, un directeur, un partners, tu ne vois pas la différence.

00:06:02

Camille : Est-ce que comment est-ce que vous forme, si je puis dire, par rapport à toute cette responsabilité sociale? Est-ce que vous en entendez parler dès le début pendant le Onboarding, ou est-ce qu'après vous avez encore des formations d'aides à cette responsabilité sociale?

00:06:25

Mathieu: Pendant l'onboarding, on entend un petit peu parler un peu plus, mais c'est plus ta responsabilité propre à toi, dans l'entreprise mais je pense que c'est ce côté encore bienveillance, de respecter là où tu es, tout le bazar, faire en sorte que tout le monde soit bien inclus et qui est pas de jours mis sur le côté, après, c'est plus la responsabilité à toi, au début, en tant que junior. Mais effectivement, au plus tu avances au plus tu seras sujet à devenir buddy, à devenir coach, à devenir manager, à gérer des équipes, à gérer des problèmes. Et je sais que moi, ça ne me concerne pas, mais au plus t'évolue, au plus tu as des formations managériales, plutôt sociales on va dire, où on va t'apprendre un petit peu plus comment faire un peu du comment on manageait des peuples, des gens, c'est ça. Je sais qu'il beaucoup de formation là-dessus. Après on va dire que, point de vue

environnemental ça, c'est vraiment plus dans les cordes de Deloitte Belgique, en général, ce ne sera pas trop dans mon secteur. Je pense que si tu parles de responsabilité sociale, ce sera vraiment plus, vraiment juste au côté social, de ce côté people que ça va se mettre en place dans mon département, pour le reste les investissements, notre département n'a pas droit, que le chiffre revient à Deloitte Belgium, c'est plutôt Deloitte Belgium qui va prendre ces mesures là mais après c'est déjà plus loin, j'ai moins d'impact personnel là-dedans. On va dire, ce qui nous, ce qu'on ressent plus, c'est ce côté social et, depuis people management de manière générale, c'est ça qu'on ressent le plus.

00:08:09

Camille : Et comment est-ce que tu perçois l'engagement des autres employés autour de toi envers les démarches de RSE? Est-ce que tu dis : il y en a beaucoup qui font ces démarches ? Pas beaucoup ? Je ne sais pas trop.

00:08:25

Mathieu: Point de vue des formations, il y a quand même des gens qui en font quand même pas mal, je trouve, soit juste pour pouvoir aller, juste, il y a des gens, ils ont pas du tout de people skills, ils savent pas comment on parle aux gens, ils sont pas du tout délicats. Je vois quand même beaucoup de gens autour de moi, qui ont des hautes positions, qui font quand même pas mal de formation. Après, il y a aussi tellement les trucs en ligne. Ce sont des cours obligatoires, tu dois faire pendant l'année ce sont un peu des espèces de petits dessins animés comme ça qui t'explique que tu ne peux pas toucher le cul de ta collègue quand tu fais un drink. Ce sont des trucs plus ou moins con au final. L'engagement est plutôt, à mon niveau, plutôt semblable. Et puis c'est au plus tu vas attraper des responsabilités ou plus, je pense, tu vas devoir te former et surtout faire des preuves sur des projets, par exemple aux yeux de tes supérieurs, pour justement pouvoir prendre des positions. Après, il n'y a pas d'engagement, il y en a beaucoup, qui pratiquent du sport et par exemple, ils ont s'inclure, s'inclure dans des groupes de sport, ça oui, c'est vrai que tu as ça en fait qu'il y a quand même un truc dans nos départements où tu peux faire du business développement. Tu peux faire plein de trucs, donner des cours, et il y a beaucoup de gens qui se proposent pour donner ces cours, pour faire du business développement. Moi, je me suis proposé, par exemple, pour faire du business développement pour donner des formations plus tard. Il y a plein de gens qui jouent beaucoup là-dessus et qui donnent des cours. Ça, c'est quand tu es plutôt sénior et consultant senior, consultant manager. Là tu commences à donner un peu des cours, et puis t'as

couté aussi système de coach et tu deviens coach de quelqu'un. Vraiment, c'est quand même lourd comme travail. Ce n'est quand même pas rien, c'est quand même base était quand même sur une vingtaine de réunions par an sur l'année fiscale, c'est quand même quand même pas mal. Ça revient quand même presque plus ou moins deux fois par mois. Tout, si tu vois quand même un gros engagement au point de vue de, on va dire, c'est on a plusieurs petites familles comme ça. Pour plus bps, là où je suis, tu as quand même beaucoup de cours, mais c'est toujours des gens que tu connais, mais ce n'est jamais des inconnus qui viennent de nulle part. Ce sont des gens qui ont, ils ont deux ou trois ans d'expérience en plus que toi. Manière générale, les gens viennent et quand même pas mal. Après, tu as des grosses parties où tu les vois, par exemple, mon ancienne buddy, ça fait six ans qu'elle est chez Deloitte, elle est venue quatre fois au bureau, en six ans, parce que, elle a son client depuis six ans, Delhaize et elle ne bouge pas. Ça, ça dépend l'investissement personnel de chacun, mais l'on s'investisse dans Deloitte, parce que je pense, que le gens aime bien Deloitte.

00:11:06

Camille : Et par rapport à tout ce qui est mis en place en termes de responsabilité sociale de l'Entreprise est-ce que les gens vont vraiment donner du temps pour ce genre de démarche au moins?

00:11:17

Mathieu: Ouais franchement, dix, par exemple, pour le Excell training, c'est donné par des seniors consultants. C'est le truc que j'ai eu mon passé. Ils ont leur journée de taff et puis après, ils doivent relire douze groupes, des tables Excell, regarder toutes les formules et tout. Puis après, ils ont trois fois sur le mois, ils restent de 18 à 20h30 en plus au bureau, pour juste juger, juste pour, pour écouter les présentations, en a beaucoup qui restent après les cours, qu'ils restent après les heures de travail. Juste pour des formations, et les gens s'investissent quand même. Aller, je dirais près, ce n'est pas pénible, j'aime bien faire, mais après veux dire : c'est quelque chose qui pas spécialement obligé de base, c'est bien-vu. Les gens jouent là, des aussi, des gens qui vont faire avec plaisir, pas les gens qui sont, ils le font juste parce qu'ils ce que, s'ils veulent avoir la promotion, il faut le faire. Après, heureusement, ce n'est pas que ce n'est pas que pour, pas que des pourris non plus, qui sont juste là pour avoir leur promotion. Ça, disant quelles gens prend avec le cœur et qu'ils l'aiment disaient bien ça, non, les gens le font avec plaisir.

00:12:17

Camille : Et comment est-ce que les démarches environnementales et sociales mises en place Deloitte par doit jouent sur ton envie de rester chez Deloitte?

00:12:28

Mathieu: On va dire ce côté inclusion, après, allez, on va dire: tu portes un beau drapeau. Au final, ce n'est pas la honte, tu travailles pas pour Philippe Maurice, je dirais : c'est quand même une fierté. Ils font ce qu'ils peuvent, ils font ce qu'ils peuvent là où ils peuvent et puis c'est un chouette environnement de travail. Quand tu es en interne, c'est un sujet. Je me répète un peu : quand tu as des problèmes, t'as quand même une belle inclusion, c'est ouvert à la discussion. Et puis, quand il y a des gros événements comme ça, c'est quand même chouette, quoi, une grosse, une grosse famille comme ça, où tu vois que ça a quand même beaucoup d'impact non, c'est chouette. Franchement, petite fierté quand même, qui s'installe.

00:13:09

Camille : Et, à l'avenir si tu dois quitter Deloitte, est-ce que tu vas orienter tes choix vers un employeur qui est plus éthique ou plus investi dans les causes environnementales et sociales?

00:13:28

Mathieu: Non, pas spécialement pour être tout à fait honnête. Si moi, maintenant, je dois changer de travail, ce serait un trouver une boîte où ce serait plutôt le côté social qui serait bien respecté, on va dire : une belle inclusion, bonne communication, de l'aide quand on a besoin. Mais après, je veux dire : ce n'est pas parce qu'ils plantent, moi, après, ça peut être un plus, simplement, d'être dans une boîte, tu dis : qui je ne sais pas, replante des arbres partout dans le Monde. Évidemment, c'est génial, évidemment, ça fait, ça fait, ça joue dans la balance. Je pense : oui, mais après mes priorités de recherche, ça va être un salaire confortable, une position où je peux gagner un maximum d'expérience, élargir mes connaissances. Après, c'est un peu plus égoïste, on va dire. Mais bien sûr, si maintenant je sais avoir des firmes qui respecte l'environnement bazar, je pense qu'après maintenant, aller travailler pour des boîtes comme Total, je le dis avec des boîtes, un peu comment dire, c'est un peu mitigé. Ou tu sais, tu doutes que leur exploitation pollue la terre, c'est clair que ça serait un peu un frein en tout cas, mais en tout cas chez Deloitte, tout ce qu'on fait c'est vendre des services, donc polluer ça ne pollue pas trop, en tout cas il y a sûrement pire que nous, oui, ça peut jouer dans la balance, mais ça va pas être un critère de recherche si jamais je change de travail.

As U Go 1 : Romain

00:00:00

Speaker 1: Ok, merci de répondre à cet entretien. Est-ce que tu peux, dans un premier temps, te présenter, me parler un peu de ton parcours universitaire et de ton parcours professionnel jusqu'à présent ?

00:00:14

Speaker 2: Ouais, moi, j'ai fait que j'ai fini en 2020, j'ai fait l'ICHEC en tant que, en ingénieur commercial, j'ai fini mon master à l'ICHEC et après ça, je cherchais à travailler dans une petite boîte, dans une startup ou quelque chose du style. À priori, j'avais faire un stage, j'avais un truc de consultance en master deux et j'avais pas trop qui fait le principe grosse boîte, consultance, etc. Naturellement, je me suis plus, j'étais plus intéressé par des startups, petites boîtes un peu dans les valeurs environnementales, quelque chose du style. Et forcément, pendant le covid, c'était pas, et pour les startups qui recrutaient très peu, j'ai un peu cherché, en trouver. J'avais travaillé pour moi, pour le, pour le covid, pour la tracing du covid, donc répondre aux appels. J'avais aussi fait un mois dans une startup de vélo électrique. C'était très chouette comme principe. C'est un peu ce que je cherchais. Mais moi, ce que je faisais, au final, c'était vraiment répondre au téléphone, dire que je ne sais pas leur vélo, qu'on a le vélo en bleu-gris et noir. Vraiment aucune, aucune réflexion dans dans ce que je faisais. Après un mois, j'ai quitté et puis, en mai 2021, j'ai un pote, qui est vraiment un très bon ami, qui travaillait chez chez AS U GO, qui m'en a parlé et qui m'a dit: oui, c'est c'est de la consultance, mais ça reste une boîte pas énorme, parce qu'on était 40 à l'époque chez AS U GO. Il me dit: oui, on n'a pas fait de l'IT dans nos études, c'est plus aussi la compréhension du besoin des clients. Et puis utiliser sales force ou c'est pas non plus, c'est pas du code etc, fais les interviews, si ça t'intéresse. Et il m'a quand même bien vendu l'ambiance d'entreprise donc, j'ai fait les interviews et et maintenant, ça fait trois ans, bientôt trois ans, le premier mai ça fera trois ans que je serais chez chez AS U GO.

00:02:15

Speaker 1: Ok, et est-ce que tu peux un peu me parler de ton rapport au travail? Comment est-ce que tu définirais ton équilibre vie professionnelle, vie privée ?

00:02:24

Speaker 2: Mais je pense que j'ai vraiment en faire une grosse séparation entre vie professionnelle et vie privée. Un vrai exemple : je sais pas si je suis en vacances, j'ai aucune envie de penser au travail. J'arrive, je pense, à avoir un très bon équilibre. Je pense qu'on n'a pas non plus le job le plus dur mentalement du monde. On n'a pas non plus des choses graves ou s'occuper à chaque semaine. Donc, je suis assez content de mon équilibre. Ça peut arriver, dans des projets, où c'est la fin, la fin d'un projet, où du coup tu dois un peu rusher un jour où t'as pas envie. Où en soit, en trois ans? Là? J'ai peut être deux fois où j'ai du travailler un samedi parce qu'il ya un goal line, un projet qui terminait. Et oui, doit un peu rusher un samedi. Mais vu la liberté qu'on nous, qu'on nous offre à-côté, c'est pas du tout un souci. Et aujourd'hui, je ne sais pas si, demain, je dois aller chez le médecin vers onze heure, je dois prévenir personne, je suis pas là pendant deux heures. Je bloque juste mon agenda pour dire que je suis pas là. Tout ça, c'est ça permet d'aider mon équilibre vie pro, vie privée, et je suis vraiment bien avec l'équilibre que j'ai trouvé maintenant.

00:03:36

Speaker 1: Et comment tu te sens au sein de l'Équipe AS U GO?

00:03:41

Speaker 2: Bien, moi, je suis arrivé quand on est 40, on est passé à 80 maintenant, quand même arrivé, pas dire au début, mais en tout cas, je fais partie des plus anciens aujourd'hui, si je peux dire, on a vraiment un groupe un peu de notre âge, les 20, 25 et et va dire, 32, 33 ans, un peu vraiment déjà, comme nous qui ont fait un type d'études, et il y a un très chouette ambiance à ce niveau là. On a vraiment 25, 30 personnes avec qui on s'entend bien, avec qui on peut faire des soirées. On a déjà parfois parler de passer un week-end ensemble à la Mer. Vraiment un groupe très chouette et, en vrai, que les personnes au-dessus, la relation est très, est très bien, professionnelle, mais on a l'avantage d'avoir es gens avec qui on s'entend super bien et, naturellement, tu vas chez ceux-là, alors que les autres, c'est des collègues, assez classiques, normalement, avec qui tu t'entends bien, et vue que t'as la chance d'avoir des personnes qui sont même des potes au sein de l'emploi mais naturellement, tu restes proche d'eux. Donc oui, je me sens vraiment très bien au bureau, et c'est un peu ce qui motive, etc, à bosser pour AS U GO. A aller au bureau, c'est aussi de pouvoir voir les gens, parce qu'en soit, aller au bureau, on a n'est pas vraiment obligé de le faire. En théorie, on est sensé aller deux jours par semaine. C'est pas vraiment vérifier donc, si tu veux faire une demi-journée par semaine, les personnes le remarquerait à mon

avis, c'est vraiment le plaisir de voir les gens et de croiser des collègues qui pousse à aller au bureau.

00:05:14

Speaker 1: Maintenant, on va un peu enchaîner sur ton expérience employé au sein de chez AS U GO. Est-ce que tu vois ce que c'est l'expérience employé ?

00:05:22

Speaker 1: Non mais je veux bien que tu me rafraichisses ça.

00:05:24

Speaker 1: Alors, en gros, l'expérience employé, c'est les processus RH par lesquels tu vas passer et qui vont faire ta vie au sein de AS U GO. Ça va démarrer au premier contact et puis après, tu vas avoir le recrutement, ton engagement, les formations que tu vas pouvoir suivre, et ça, ça va jusqu'au moment où tu décides de quitter AS U GO, tout ça, c'est ton expérience employé et j'aimerais savoir, dans un premier temps, comment ça s'est passé un peu, le recrutement pour toi, dans les grandes lignes.

00:05:57

Speaker 2: Comme je te disais, mon ami Loïc, qui bossait là, m'avait proposé de faire entretien là-bas, et c'est une époque où, AS U GO grandissait beaucoup. Donc, ils cherchaient vraiment plein de, plein de nouveaux juniors, comme nous. J'ai simplement envoyé mon cv à Loïc, qui l'a transmis à la personne des RH, et j'ai eu, trois entretiens, il me semble, un premier avec la personne drh, un peu voir si le fit avait marché entre, entre moi, la boîte. C'est très Rh donc c'est expliquer pourquoi je quitte, qui je suis, ce que je cherche? Pourquoi? Un peu l'expérience etc. ça s'est bien passé. J'ai eu un deuxième, mon deuxième interview, avec deux managers de chez AS U GO. Et donc là, ça a un peu plus technique: tu sors des études, ça reste un poste pour junior, c'est la technique, on vérifie un peu ce que tu as appris pendant les études mais bon c'est pas non plus, hyper, hyper poussé. Et une fois que celui-ci s'était aussi bien passé, j'ai eu du coup une interview avec un des deux bosses. Donc, on a, on a deux boss, Julien et Gaétan, et j'avais une interview avec Gaétan. Celle-là avait été vraiment hyper chill. Je pense que j'avais eu un petit case, genre les trucs que tu dois, je sais pas calculer le nombre de balles de ping-pong que tu sais mettre dans un avion, et c'est vraiment pour, un peu voir comment, comment tu réfléchis, comment essayer de résoudre dans un problème. Mais sinon, à-côté de ça, ça parlait, ça parlait de sport, de vélo, etc, avec avec le boss. Je pense aussi que le fait qu'ils font un bon pote de Loïc qui travaille là depuis quasi

deux ans et qui travaillaient bien, avec qui ça se passait bien, ils ont tout de suite vu que le fit pourrait bien se faire à ce niveau là, et c'est comme ça que j'ai été recruter du coup.

00:07:47

Speaker 1: Et après, une fois que t'es rentré dans l'entreprise t'as dû avoir un processus de onboarding. Comment ça s'est déroulé ?

00:07:56

Speaker 2: Oui donc, il y a une semaine un peu, où on a différents meeting avec leS Rh, pour un peu tous les trucs administratifs, parce que la voiture de société, l'ordi, etc, et puis on a un peu l'un ou l'autre entretien avec, notamment les deux boss, en tout cas à l'époque je sais pas si c'est encore le cas aujourd'hui, qu'il y a de plus en plus de monde. C'est vraiment un peu eux qui expliquent la vision, les missions etc, de AS U GO. T'as un peu une petite, une petite semaine pour un peu comprendre comment ça fonctionne. Et puis l'autre point en particulier, c'est que, en travaillant sur sales force, on a environ un mois pour passer une certification pour, apprendre à utiliser sales forces, pour avoir les bases théoriques de sales forces. On a vraiment un mois d'onboarding où t'es un peu en étude, tu passes un peu des journées à étudier à faire des exercices, pour découvrir sales force et pour être prêt pour l'examen que tu passes environ un mois après ton embauche. Et on a aussi pas mal de personnes chez AS U GO. T'as chacun un espèce de mentor, ou un buddy plutôt, qui vient de qui vient un peu de suivre pour avoir un point, je sais pas une fois par semaine, je sais pas, ou deux fois par semaine, où la personne vient un peu donner des cours, voir comment t'avances dans ton étude et pour être sûr que t'avance correctement, donc tu as vraiment ce suivi d'une personne qui a passé récemment, cet examen sales force, l'ADE comme on l'appelle. Donc moi, j'ai dû le faire trois mois après pour les nouvelles personnes qui sont arrivées. Mais t'es entouré d'une personne un peu de ton âge ou qui a récemment, qui t'aide à le passer. T'as aussi un mentor, comme on-dit chez AS U GO, c'est une personne avec plus d'expérience souvent Manager, que tu vas entendre entendre tous les mois. Tu vas un peu leur expliquer comment ça se passe chez AS U GO, sur le projet, s'il se passe bien, si quelque chose devrait changer, si t'as le souci. Mais c'est un peu la personne de contexte que tu peux appeler. Donc chacun, a un mentor, dans les managers, on est un peu entouré. La personne buddy pour, pour que tu passes la certification, et puis le mentor, ça à plus long-terme, une personne avec plus d'expérience qui est un peu ton grand frère ou ta grande sœur dans la boîte.

00:10:21

Speaker 1: Et est-ce que t'as des possibilités de suivre des formations et des trainings, etc?

00:10:29

Speaker 2: Évidemment, les formations training spécifiques, c'est le Sales force, c'est ce qu'on demande aux recrues, au début un peu, de passer ces certifs, et donc en interne, t'as parfois des formations pour apprendre, donc les différents d'examens qu'on veut passer sur Sales Force. Donc, il y a des choses un peu plus fonctionnelles pour les gens qui ont fait des études, plus de gestion, comme nous. Après, il y a d'autres formations qui vont, plus de développeurs, de codes, etc, et ça, c'est un ensemble de formation sales force, ou forcément, on attend une certaine expertise sales force des nouveaux arrivants chez chez AS U GO. On a aussi, en parallèle, d'autres formations qui sont données en interne, chez As U GO, sur n'importe quel sujet, ça peut être, je sais pas, le change management. Cette année, on a cinq ou six entre formations sur tout ce qui est risque, cybersécurité. Ça dépend vraiment les sujets, et donc, t'as invité à tous, tu peux un peu venir à ce auquel tu veux. Je dirais qu'y en a un tous les deux mois et forcément, il y en a qui m'intéresse plus que d'autres, donc ça, c'est encore des formations en interne. À-côté de ça, moi, j'ai aussi pu suivre une formation externe et qui mène sur projet. Donc Vraiment, par exemple, on a un nouveau outil qu'on va utiliser sur un projet sur lequel je participe, et je peux faire deux jours de formation qui vont me permettre de comprendre comment fonctionne l'outil. Ce je veux aussi faire cette année, c'est les formations scrum master et agile. Simplement, vite, dans, dans dans les projets, tu les utilisent naturellement, et je pense qu'on peut, quand tu travailles chez AS U GO, naturellement, tu commences à comprendre comment ça fonctionne et c'est un truc de plus sur le cv. Donc, on peut facilement demander d'avoir ce type de formation tant que c'est justifié par ton projet. Dans ce cas, pas forcément, vu qu'on utilise du du scrum master, c'est logique d'avoir cette formation qui est prise en compte par AS U GO. Donc, bien sûr, il faut la justification et je peux pas demander avoir une formation tous les, tous les mois. En tout cas, t'as un certain budget que tu peux utiliser pour faire des formations. Je ai que j'en ai pas fait énormément jusque maintenant, mais vu que ça me semble utile, de scrum master, bahje vais le faire cette année.

00:12:45

Speaker 1: Et comment est-ce que tu décrirais les différents âges qui sont présents chez AS U GO ?

00:12:57

Speaker 2: C'est déjà une entreprise assez jeune, donc les plus âgés ont 45, grand Max, je dirais

que la moitié à moins de 35 ans. Et puis, t'as forcément un peu les rôles, mais un peu plus haut, de managers et de gérants qui sont, eux, entre entre quarante et et 45. On va dire qu'il ya une dizaine de personnes qui rentrent quarante, et et 45, ou qui, ou qui s'en approche, et et sinon, le reste vraiment de 25 à trente-cinq, et c'est assez chouette, forcément, de bosser là-dedans. Et oui, j'ai eu que ça comme expérience mais naturellement, moi, quand je suis chez des clients avec des personnes un peu plus âgées, j'ai toujours tendance à trouver ça un peu moins vite, que c'est que c'est moins dynamique. Donc, j'ai vraiment l'habitude de travailler avec des jeunes et en vrai, c'est très chouette. Oui, oui, c'est très jeune et ça fait partie, je pense, d'une d'une des forces, qui attire aussi pas mal de monde, et c'est que même les plus plus âgés, si je peux dire de 40, 45 ans, ça reste des gens qui sont, quand, dynamiques, ils sont pas là, être très vieille école, etc, ça reste des gens qui ont grandi un peu dans la, dans la technologie et qui ont, qui ont l'habitude de bosser avec ça.

00:14:09

Speaker 1: Et avec tout ce qui est mis en place pour tes formations, il y a eu ton onboarding, etc, comment est-ce que ça joue sur ton engagement et ta motivation pour venir au travail?

00:14:22

Speaker 2: Moi, comme je te disais, ce qui me motive, c'est un peu les personnes, donc la bonne ambiance qu'il y a au bureau, avec le midi, c'est toujours chouette. Tout monde mange ensemble. Il y a la table de ping-pong, il y a quand même plein de façon de s'amuser de passer des bons moments et aussi le fait, moi aussi, que les bureaux sont cool. T'as un écran, t'as un grand bureau, t'as une chaise confortable, un chouette endroit pour pour travailler. Donc, les formations, je dirais que c'est plus ce qui me motive de ouf, parce que j'avoue que les formations sales forces, je compte pas faire du sales force toute ma vie, donc en vrai, avoir ces certifications sales forces, c'est pas tellement utile, c'est plus un papier. Mais au final, ce que t'apprends c'est quand t'avais des vraies choses à faire sur sales force. Par contre, la chance d'avoir un peu des formations externes, ça, c'est cool. Un autre truc auquel je pense, c'est qu'on peut aussi avoir des cours de langue, par exemple néerlandais, je n'ai pas pratiqué depuis quatre, cinq ans, et en vrai, sur projet, ça peut être, c'est quand un peu utile. Et là, c'est plus moi qui est un peu la flemme de faire des cours néerlandais. on a aussi l'opportunité de faire des langues, des cours de langues si tu veux perfectionner ton anglais, ou améliorer ton néerlandais, mais tout ça, c'est aussi possible. En vrai, c'est des chouettes ajouts. Après moi, je t'avoue que c'est plus la flemme. Ça se passe bien comme ça, la flemme, aller faire des formations en plus qui fait que je vais pas forcément les faire.

00:15:50

Speaker 1: Et comment est-ce que tu verrais ton évolution chez As U Go?

00:15:59

Speaker 2: J'étais passé senior il y a un an, en janvier 2023, il y a un peu plus d'un an, c'est un peu la progression normale après deux ans environ, ça passe d'un an et demi, à deux ans et demi, trois ans. Ça dépend des, des personnes. Mais tu, tu passes senior. Donc là, de passer de consultant senior, tes responsabilités sont un peu plus élevées. Mais en soi, le travail que tu fais reste plus ou moins le même. Tu construis un peu le Sales Force, dont tu comprends forcément mieux le besoin du client, t'as un peu des juniors en toi avec qui tu peux travailler. Et puis, le vrai changement, c'est quand tu passes, vont dire de senior consultant à manager. Et là, t'as vraiment ce rôle de gestion d'équipe. Aussi, ce que j'expliquais précédemment, donc le rôle de mentor où tu as du coup des personnes en dessous de toi. Tu vas pas seulement les gérer ce projet, tu vas un peu les gérer en tant en tant que tel, pour réfléchir avec eux, parler avec eux de comment ils voient leur évolution. Si eux ont des problèmes, ils vont aller vers toi et t'en parler, appelle vraiment un rôle de manager comme on l'entend et moins de consultants. Qui va vraiment faire ce qu'on lui dit. donc moi, de mon côté, je me vois pas forcément manager, parce que je me vois pas chez AS U GO pendant dix ans. Juste le côté, c'est Sales Force j'aurai un peu fait le tour de Sales Force. Donc, moi, ça se passe super bien maintenant, j'adore l'ambiance etc, mais il y a un moment où c'est le sors, quand je le connaîtrai très bien, j'aurai l'impression de plus apprendre grand-chose. Je pense que dans les deux ou trois ans, peut être que que je quitterai AS U GO pour un truc mais qui a probablement rien à voir. Donc voilà le rôle de manager, c'est pas un truc lequel j'aspire pas en mode à me battre pour progresser le plus vite pour job. Là, je suis, je suis très content avec avec mon poste que j'ai que j'ai actuellement, et donc je suis pas en mode carriériste pour passer manager, parce que le passage de consultant en consultant a clairement le salaire augmente beaucoup. C'est que très motivant. Mais là, je t'avoue que de devenir manager et beaucoup plus de responsabilité dans la boîte, c'est pas non plus le truc qui me qui me motive de sachant que je ne vois pas là-bas dans cinq ou dix ans.

00:18:07

Speaker 1: Mm hmm, ça, c'était un peu pour faire le tour de ton expérience employé et ton expérience perso. Maintenant, on va un peu plus parler de la responsabilité sociale de chez AS U GO. Est-ce que tu pourrais m'expliquer ce qui est mis en place par AS U GO en termes de responsabilité sociale ?

00:18:29

Speaker 2: Oui, qu'est-ce que tu entends par responsabilité sociale car je vois en gros mais.. ?

00:18:37

Speaker 1: Donc, la responsabilité sociale de l'entreprise c'est partir du constat que faire du profit, c'est pas l'unique but de l'Entreprise et pour ça, une entreprise peut s'engager de manière environnementale. Ça, c'est effectivement plutôt lié. Je ne sais pas aller faire attention à son empreinte carbone, ce genre de choses. Elle peut s'engager socialement auprès des parties prenantes qui sont autour d'elle mais elle peut aussi s'engager socialement auprès des parties prenantes internes. Donc, ça peut être aussi l'inclusion faire attention à l'inclusion respect, bien-être, tout ça. Il y a une partie économique également.

00:19:29

Speaker 2: AS U GO je pense, essaie de faire mettre la responsabilité sociale, notamment parce qu'il y a beaucoup de jeunes, et je pense à un sujet qui intéresse beaucoup, beaucoup de jeunes. Moi, de base, j'ai toujours voulu un peu travailler pour un truc écologique, responsable, etc, un peu sustainable, et ils travaillent dans la consultante, dans l'IT, et c'est pas la chose de base non plus, la plus sustainable. Et là, depuis une grosse année, on a créé un peu une équipe sustainability chez AS U GO, à laquelle j'appartiens. Et pour ça, on essaye un peu de pousser les gens, un événement, à avoir plus de choix végété, de prendre l'avion aussi, parce qu'on était parti en voyage deux fois en 2022-2023, et pareil en 21-22. Et les deux fois, c'était en avion donc forcément, c'est une catastrophe d'un point de vue écologique, parce qu'on a deux fois pris l'avion à 50, puis à 70, pour, pour trois jours, pour aller, une fois à Lisbonne et une fois en Crète. Évidemment, d'un point de vue responsabilité sociale, c'est pas bien du tout et on pousse vraiment, mais pour que AS U GO soit plus vert, en tout cas un peu l'équipe de jeunes qui essaient, qui es dans ce débat depuis un petit temps. Et donc, naturellement, on essaye de pousser ça et j'avoue que parfois, c'est un peu pas déprimant mais je te rends compte que les personnes là au-dessus sont quand même pas du tout intéressé par ça, et qu'on se retrouve, tout le monde prend des avions dans tous les sens. On a ouvert une filiale ou AS U GO a un bureau au Canada, et les deux boss qui font en aller-retour toutes les trois semaines, un mois pour aller pour aller au Canada. Même chose. On est aussi un bureau à Lisbonne, et là aussi, pendant un an, un an et demi, mais c'était vraiment toutes les semaines, ils prenaient l'avion pour, pour aller à Lisbonne. Et nous, on essaye de faire des, des petits, des petits efforts, on essaie de pousser pour qu'il n'y ait pas de capsules de café au bureau, pour pousser les gens, pas trop polluer, pas trop prendre la voiture ici en Belgique. Mais au final,

quand on voit qu'eux prennent l'avion dans tous les sens, que quand on a un meeting pour un client, ensuite ça prend l'avion pour, pour une journée, c'est un peu démotivant, pour nous. Mais on essaie quand même de relancer un peu ça cette année, notamment un bilan carbone qu'on aimerait faire pour, pour améliorer nos émissions de CO2. Donc, on essaie de pousser, mais c'est parfois dur, surtout dans l'IT, dans la consultance qui vraiment pas normalement focalisé là-dessus, mais on essaie.

00:22:23

Speaker 1: Et est-ce que tu trouves ces pratiques suffisantes ?

00:22:30

Speaker 2: Mais le problème, c'est pas comme je disais, les pratiques qu'on fait. On ne représente rien par rapport à un avion là, parce que on peut dire aux gens de pas prendre de capsules, on peut dire aux gens de passer au moyen de durabilité aussi, j'en ai pas parlé, qui est aussi un chouette truc. Du coup il y a, je pense actuellement, cinq ou six personnes, on a plus de voitures et on a échangé notre voiture contre du cash, qu'on reçoit par mois, pour, pour les, les transports en commun, pour les, pour les trots, etc, ou aussi que tu peux mettre dans ton loyer. Ce qui motive, c'est déjà, c'est que, financièrement, c'est, je trouve intéressant aussi d'avoir ce budget mobilité. Ça permet en tout cas de ne plus avoir de voitures pour certaines personnes dans la boîte et ça je pense que c'est aussi cool. Mais du coup, la question posée ?

00:23:20

Speaker 1: C'était est-ce que tu trouves les pratiques mises en place par AS U GO suffisantes?

00:23:28

Speaker 2: C'est c'est difficile, parce que oui, forcément, ils ont besoin d'aller au Portugal, au Canada, si tu veux développer la boîte, t'as pas trop le choix. Mais je pense que, aujourd'hui, dans la consultance, encore plus dans l'IT, c'est quand même rare d'avoir une boîte très écologique, très sustainable, dans ce milieu-là. Donc, les gens se rendent compte, ils essaient, ils se rendent compte qu'il faut faire un effort, mais ils se rendent pas encore bien compte comment le faire. Et je dis ça, j'ai pas non plus de solution. Quand t'as un meeting en présentiel, je sais pas, au Portugal, forcément, tu vas, tu vas aller en avion, c'est mais je pense que, naturellement, quand t'es en ce genre de business, forcément, tu pollues, parce que tous les concurrents autour de toi polluent, et donc, je pense que c'est plus un milieu qui est pas très sustainable, par défaut. Donc je me sens quand même écouté quand je dis que qu'on aimerait faire un peu de sustainability chez AS U GO.

Genre notre idée de notre groupe, notre équipe sustainability. Ça a été très bien accueilli, mais le problème, c'est qu'on a du mal à avoir un vrai impact au final. Mais en tout cas, on se sent écouté et c'est quand même le plus important. Et oui, peut être qu'aussi nous, on pourrait faire plus d'efforts pour, pour encore plus pousser ça et proposer de nouvelles choses. Donc voilà.

00:24:50

Speaker 1: Et comment est-ce que vous communiquez avec cette équipe de sustainability? Comment est-ce que vous communiquez vos actions avec les autres et comment est-ce que vous vous communiquez vos actions vers l'extérieur aussi?

00:25:03

Speaker 2: Là on entre nous, on a un call tous les mois, on essaie un peu de d'organiser ce qu'on voudrait faire. Mais les activités qu'on fait, ce sont principalement les événements qu'on a un peu tous les mois. Et donc, plutôt que faire, je sais pas, un événement où on va faire un karting, par exemple, ce serait plutôt de d'aller faire espèce de tour du canal en kayak, où tu ramasses peu des ordures, ça peut être une activité, naturellement les gens vont être invité à une activité du style : et ils verront bien que c'est sustainable. Il y aura aussi des activités. Souvent, on mange après les activités, donc ce sera avec des bouffes végétariennes, il y aura un cours de cuisine végétarien. Donc ça, c'est vraiment plus avec les événements qu'on essaie de communiquer. On est aussi une business review tous les tous les trois mois, où on fait un peu le point sur la, sur AS U GO, comment vont les projets et les nouvelles initiatives, et on en parle. Et cette business review, on fait aussi un point sur AsWeSustain, où on en est là, on va expliquer, un mois ou deux et on est en train de faire un calcul du bilan carbone et voilà on essaie d'améliorer ça après de nouveau ça, je sais pas, ça tombe dans l'oreille d'un sourd. En tout cas, on essaie de le montrer, de faire passer le message que ça existe, et les gens sont au courant, même si la moitié, probablement, s'en fout. Mais c'est quand même de le faire passer.

00:26:31

Speaker 1: Est-ce que le fait de t'impliquer dans ce groupe de responsabilité sociale, est-ce que ça t'apporte une motivation en plus à aller au travail te dire: je vais essayer de faire changer les choses?

00:26:49

Speaker 2: Ouais, quand même parce que quand moi, par rapport à travailler dans, dans l'IT, dans la consultance, je me dis que souvent, c'est pas rien pour ça, pas de vraies valeurs pour lesquelles aimer travailler, d'être chez AS U GO, j'aimerais faire un truc bien pour l'environnement, faire

pour les personnes dans le social, faire un truc plus utile que construire un CRM. Mais moi, mes clients sont que les clients non-profit. Donc, ça, c'est quand même un truc qui me motive, notamment la fondation qu'on contre le cancer, la ligue cardio. Ça, c'est quelque chose qui me motive, c'est vraiment que je sois dans l'IT, c'est de l'IT pour des boîtes non-profit. Donc donc, c'est cool d'avoir quand même un apport. Au final, je crée un logiciel pour eux. Au moins, tu dis qu'il y a une personne qui travaille contre le cancer, ou pouvoir travailler plus, plus efficacement, etc, ça, ça me motive. Je t'avoue que l'équipe sustainability, c'est plus pour moi, essayer de pousser, d'avoir un message, et que les gens qui ne se rendent pas compte, c'est que c'est la responsabilité sociale et le respect de l'environnement se rend compte qu'on on pollue, beaucoup, c'est plus moi, le choix de pouvoir de faire passer un message et montrer que manger du boeuf et de l'agneau c'est de la merde. Et donc, j'essaie de passer ce message. Après me motiver, je dirais plus que c'est mes clients qui ont des belles valeurs, qui me motive, et c'est pour ça que j'ai toujours voulu travailler avec des clients non-profit, et qu'à côté ça, les clients comme Total énergie. Évidemment, je n'aimerais pas travailler pour Total énergie. En tout cas, j'aurais pas la motivation, je suis pas motivée, d'aller construire un CRM pour Total énergie, par exemple.

00:28:32

Speaker 1: Et est-ce que vous avez des formations, par exemple, autour de la responsabilité sociale chez AS U GO ?

00:28:40

Speaker 2: Non, mais après, je pense que c'est aussi un peu à nous maintenant d'avoir créé l'Équipe ce type peut être proposer ce genre de formation, mais en tout cas, pour l'instant on n'a pas encore, pas encore eu. Donc c'est plus nous qui faisons passer ce message. On n'a pas eu de formation. Je pense à un autre truc qu'on dont je n'ai pas parlé, c'est qu'on a aussi le 1%, ou on fait 1% de gratuit, on va dire pour des boîtes non-profit. Donc, imaginons qu'on a un petit projet. Je sais pas pour, pour une maladie, ou je sais une ASBL, du coup on peut, qu'on peut, 1% de nos, nos travail va être gratuit, pour, pour cette, pour cette entreprise. Ça peut être un projet, je ne sais pas, en Afrique, contre la pauvreté, des choses du style, et ça arrive souvent qu'avec dans des projets, on donne un peu, un peu d'argent quand c'est des trucs dans le profit.

00:29:33

Speaker 1: Ok comment, comment est-ce que tu perçois l'engagement des autres par rapport à cette

responsabilité sociale? J'ai bien senti que, toi, ça te tenait à cœur et tout, mais comment est-ce que tu perçois l'engagement des autres par rapport à ça?

00:29:54

Speaker 2: Ça dépend qui. Thomas n'est pas le plus engagé, mais maintenant, ça dépend vraiment de qui on parle, et c'est clairement notre génération, je pense, qui est plus engagé, parce que, même s'il y a des gens autour de nous qui mangent là-dedans, etc, notre génération se rend compte, si tu es un peu tout, un peu ce qui se passe autour de toi, tu te rends compte que c'est important. Et attention, et moi, j'ai plus de mal avec la génération de dessus, qui n'a pas été, n'a pas grandi là-dedans, que c'est normal qu'il soit au courant et qui ne réalise pas. Mais c'est vraiment vers eux qui peut faire passer un message, parce que les gens autour de moi, je me, je me rends compte que, oui, il y en a qui s'en foute, dans lesquels ne sont pas des énormes efforts, mais en tout cas, ils se rendent compte de l'importance du sujet et par contre, eux vont savoir, et les personnes au-dessus de 35, 40 ans, qui n'ont pas été que là-dedans, ils ne sont juste pas au courant. Et je pense que, en communiquant, en les informant, il y en a plein qui seraient motivés à le faire. C'est pour ça que je pense que le plus important et vraiment la communication et donner l'information à ces gens, parce que nous, oui, on est, on, on grandit là-dedans, on a, je ne sais pas, des publications, des comptes INSTA et des infos où on se rend compte à quel point c'est super important. Mais la génération n'a pas non plus, et c'est pour ça que c'est un peu à nous faire passer ce message à ceux qui ne le savent pas. Forcément la génération, je trouve que la nôtre est motivée, impliquée là-dedans et il y en a qui le sont moins. Mais oui, on le sent que sur les 70-80 qu'on est, il y en a dix, quinze qui sont très motivés par ça et dans l'équipe (AsWeSustain) on est six ou sept.

00:31:38

Speaker 1: Et comment est-ce que, selon toi, la responsabilité sociale de AS U GO pourrait te jouer sur ton envie de rester ou de ou de partir de la boîte?

00:31:53

Speaker 2: ça peut clairement jouer dessus, et on a déjà parlé avec l'un ou l'autre collègues, qui sont aussi un peu motivés, moi j'ai envie de bosser pour une boîte dans laquelle... qui respecte mes valeurs et du coup aujourd'hui, c'est une des raisons pour lesquelles je pourrais, je pourrais quitter AS U GO. C'est à ce niveau-là. Actuellement, je suis très bien chez AS U GO, donc je ne serai pas, je ne vais pas quitter demain pour ça. Mais ça peut être une des raisons pour un truc qui me motive plus et qui est plus respectueux de l'environnement, et ça me fait chier de me dire, mon

boss, quand il prend l'avion toutes les deux semaines, pour aller au bout du monde. Donc voilà vraiment ça fait partie des quelques choses qui peut me pousser à quitter la boîte quand ça ira un peu moins bien, quand je serai moins heureux sur place, parce que je dis ça, mais finalement, ça se passe très bien. Donc, je n'ai pas non plus l'envie de quitter. C'est pas ça non plus qui va me dire : tout se passe bien, mais à cause de ça, je vais partir.

00:32:52

Speaker 1: Et donc, et à l'avenir si tu dois faire un choix de, donc tu m'as dit que d'ici je ne sais pas moi, trois ou cinq ans, tu verrais peut être bouger. Est-ce qu'à l'avenir ton choix sera encore plus tourné vers quelque chose de sustainable, un employeur qui est vraiment en adéquation avec tes valeurs ?

00:33:14

Speaker 2: Oui, je pense, je pense, après, je penserai au salaire, aussi, parce que, naturellement. On est quand même très bien lotis, on a beaucoup de chance, chez AS U GO, et donc c'est ce qui pousse aussi les gens à travailler là-dedans. Mais évidemment, je pense que j'aimerais, quitte à gagner un peu moins d'argent avoir quelque chose qui motive plus, et ça peut être dans n'importe quand, ça peut être dans le rôle social, dans un truc environnemental, dans tout. Mais oui, clairement, c'est un truc qui motiverait de bosser je ne sais pas, par exemple, comme j'avais dans le truc de électrique, mais sauf que, un truc plus stratégique, qu'est-ce que je faisais à l'époque mais donc, oui, l'idée si je quitte, c'est pas, j'ai jamais quitté AS U GO pour aller faire la consultance et les forces dans une autre boîte de consultante, elle sort. Donc, si je quitte pour faire un truc qui est fort différent et qui, à mon avis, plus sustainable, que ce que je fais actuellement.

00:34:05

Speaker 1: Ok, on arrive tout doucement à la fin de l'entretien est-ce que t'as des trucs à rajouter ou dont on aurait oublié de discuter ou?

00:34:13

Speaker 2: Non, c'était cool, mais j'espère que j'ai bien répondu.

K. As U Go 2 : Thomas

00:00:00

Speaker 2: Voilà, merci de répondre à cette interview. Est-ce que tu pourrais, dans un premier temps, te présenter, parler de ton parcours universitaire et de ton parcours professionnel jusqu'à présent ?

00:00:14

Speaker 1: Thomas, 26 ans, donc, mon parcours universitaire. J'ai fait un bachelier, suivi d'un master et l'ICHEC, un bachelier en gestion et un master en Business Analyst. J'ai actuellement deux employeurs à mon actif, le premier qui était la STIB pendant deux ans, et puis la deuxième expérience, c'est en boîte de consultance informatique, implémentation de logiciel de customer management depuis plus ou moins deux ans maintenant.

00:00:46

Speaker 2: Est-ce que tu sais un peu plus parler de l'entreprise dans laquelle tu travailles maintenant? Quelles sont les missions proposées etc. ?

00:00:53

Speaker 1: L'entreprise dans laquelle je travaille actuelle s'appelle As U Go. C'est une entreprise, je dirais moyenne, belge, qui a été fondé en 2016, et la proposition de valeur d'As U Go , c'est l'implémentation d'un customer relationship management system donc un logiciel de gestion de clients, d'implémenter ce logiciel dans les entreprises et donc on travaille travers la technologie du d'un CRM américain, qui s'appelle sales forces. Et l'idée c'est d'aider les entreprises dans leur transition, dans leur transition informatique, en leur proposant des services de gestion de clientèle informatisés, automatisés et facile d'utilisation.

00:01:35

Speaker 2: Et combien de personnes travaillent chez As U Go ?

00:01:38

Speaker 1: Initialement, c'est une boîte belge dans laquelle on compte actuellement 70 personnes, plus ou moins, et ils ont développé deux branches à l'étranger, une Lisbonne, dans laquelle il y a une quinzaine de travailleurs, et une nouvelle filiale au Canada pour, dans laquelle ils sont deux pour l'instant.

00:01:52

Speaker 2: Comment est-ce que tu décrirais ton rapport au travail? J'entends par-là comment est-ce que tu décrirais ton équilibre entre vie professionnelle et vie privée ?

00:02:04

Speaker 1: J'ai la chance d'avoir un employeur assez souple dans les réglementations de télétravail. On est assez libre de pouvoir travailler de chez soi ou depuis notre bureau, ou depuis le bureau du client. Ça facilite les choses dans le sens où, quand j'ai besoin de voir du monde ou d'être vraiment concentré sur ce que ce que ce que j'ai à faire, ou que j'ai des réunions, je me rends au travail. Mais le jour où je sais que j'ai un petit peu moins de meeting, que je peux me focus sur mon avancée personnelle, je suis resté chez-moi et ça me permet forcément d'être, d'avoir un équilibre, dans le sens où, quand on est chez soi, c'est plus facile de faire un petit peu autre chose qui serait possible de faire depuis le bureau. Il y a un équilibre qui, certes, est parfois difficile à trouver, parce que quand tu es chez-toi, c'est plus difficile de déconnecter à fond. Mais le fait qu'il soit assez souple permet d'avancer en ton âme et conscience et de savoir quand on travaille fini et de pouvoir passer à autre chose serein.

00:03:01

Speaker 2: Et comment est-ce que tu te sens au sein de l'entreprise ?

00:03:05

Speaker 1: Moi, je me sens, je me sens super bien. Ça va faire deux ans que j'y suis. Je rencontre vraiment des gens auquel je l'identifie on a un petit peu tous la même philosophie. C'est un peu cliché de parler d'une famille parce que ça reste, ça reste le travail, mais ce sont quand même des gens avec qui j'entends bien. C'est une vision qui me parle et c'est une mission dans laquelle je me retrouve : parler de digitalisation, aider les entreprises à se digitaliser. C'est déjà dans cette mesure, dans cette vision-là, que moi, j'avais suivi mon master en tant que business analyst. Je me retrouve tout à fait dans ce métier-là de consultance. En plus, avec des chouettes personnes, je me sens bien.

00:03:44

Speaker 2: On va un peu parler de ton expérience employé plus dans le détail. Est-ce que tu vois ce que c'est l'expérience employé ? Pour commencer, comment est-ce que t'as trouvé cet emploi ?

00:03:59

Speaker 1: C'est comme je disais, c'est ne boîte de consultance qui travaillait pour le, pour le service IT de la STIB, dans lequel je travaillais à ce moment-là, et j'ai fait leur connaissance de par un projet que la STIB avait avec eux, et j'ai tout de suite bien accroché avec l'ambiance qui avait autour de ce projet-là. Et après moi, je voulais voir un petit peu de choses que la STIB et je

voulais me lancer dans la consultance, et je suis un petit peu les process d'entretien d'embauche, etc.

00:04:26

Speaker 2: Et comment se sont passées ces processus de recrutement justement?

00:04:30

Speaker 1: De façon pragmatique ou comment je l'ai ressenti ?

00:04:33

Speaker 2: De façon, les deux, tu peux développer les deux.

00:04:36

Speaker 1: Ça s'est passé en trois entretiens. Il y a eu trois entretiens : le premier avec, je dirais, avec la ressource humaine en première ligne, pour un peu éplucher mon cv, parler un petit peu de nos attentes, de mon profil. Qu'est-ce qui m'avait amené là ? Ensuite, à ce premier rendez-vous j'ai également dû remplir un petit business case pour évaluer un petit peu mon niveau de consultance. Étant donné que, sur le premier rendez-vous, c'était bien passé, j'ai eu, je sais plus si c'était dans la semaine, dans le mois, un deuxième entretien, cette fois ci avec un des managers de chez As U Go, plus du tout dans une approche pure RH, mais plutôt dans une approche, l'approche projet. Pour me projeter un petit peu en disant : on a vu ton profil, le profil, il nous plaît, tu corresponds à ce qu'on cherche. Maintenant ça, ça ne suffit pas. Comment est-ce que tu te comporterais, dans telle et telle situation, sur ce projet ? Et décris-nous un peu plus personnellement, comment est-ce que tu es dans la vie de tous les jours, autre que juste le cadre du boulot. De nouveau, c'est en one to one. Ça s'est très bien passé aussi. Ce deuxième entretien, c'était par Teams. Le premier était dans les bureaux. Et comme ce deuxième entretien c'est bien passé, le troisième entretien a eu lieu avec un des deux co-fondateurs de la boîte, qui sont deux, et c'est un peu la dernière étape, c'est la validation. Dire, «Ok, nous, on a eu des bons échos de la Rh, du manager. Maintenant, on se fait une idée nous-mêmes, parce qu'on a encore une moyenne structure. On peut se permettre de rencontrer tout le monde». Ce qui est à la fois valorisant pas et toujours évident dans les plus grosses boîtes, évidemment, mais après, je dirais un entretien qui a dû durer quinze minutes avec le boss, on était tous les deux satisfaits du futur, qu'eux me proposaient et de ce que moi, j'avais à leur apporter. Et là, je, directement la foulée, signé mon contrat. Donc voilà trois entretiens, qui avaient tous les trois vraiment une approche différente, comme je disais : premier, vraiment un HR

pur, deuxième plutôt ma personnalité, ma gestion de projet, et puis, après, plutôt valider mes attentes et mes envies, pour la boîte.

00:06:43

Speaker 2: Et, une fois que tu es rentrée dans le, dans l'organisation t'as dû passer par un processus de Onboarding. Est-ce que tu saurais le décrire ?

00:06:51

Speaker 1: Oui, effectivement, ils sont, c'est une boîte qui est, comment dire, je dirais, ils sont vraiment focus sur, on parlait d'expérience employé, ils sont focus sur l'expérience en général. Ils ont à cœur que, typiquement, quand ils ont un new joiner, comme ils appellent ça, un nouvel arrivant, je ne vais pas dire qu'ils en mettent plein les yeux, plein de poudre aux yeux, parce qu'il y a autre chose que de la poudre derrière, mais qu'il se sent directement accueilli, qu'on sache qu'il est, que ce ne soit pas le petit nouveau, mais que ce soit Thomas, le nouveau consultant. Et donc effectivement, j'ai eu un processus d'onboarding, qui a été réparti sur une semaine, plus ou moins pendant ce processus d'onboarding, j'ai été amené à rencontrer seulement les deux boss, évidemment, mais aussi d'autres personnes, de la cellule HR, pour parler un peu plus du package salarial, des conditions, des assurances, tout ça, le côté un peu package, parce que ça tombe dessus, tu ne comprends pas toujours trop ce à quoi tu as, tu as droit. On parlait d'une voiture de société, ça, c'est assez facile, mais on parlait d'une assurance hospitalisation, des frais de représentation, etc, etc c'est tout un truc où, en tant que jeune travailleur, moi qui ne m'y intéresse pas forcément, je ne sais pas trop de quoi on parle. Je savais que c'était avantageux pour moi, mais je ne savais pas trop le détail. Eux prennent le temps de t'expliquer pour que tu saches où tu mets les pieds à ce niveau-là. Rencontrer plus de gens, rencontrer plusieurs managers aussi. Il y a des managers de type experts chez nous, par exemple, j'ai rencontré un manager expert en cybersécurité, comme on est en IT c'est hyper clé de sécuriser nos PC. C'est ça, ça fait partie du pro dans le redit, de voir comment est-ce que la sécurité est géré chez eux, mais aussi des bonnes pratiques sur le projet, qu'est-ce qu'on attend d'un bon consultant, et vraiment tous des modules qui sont préenregistrés dans mon calendrier le premier jour où j'arrive et qui me permettent de vraiment rentrer petit à petit dans la boîte et d'avoir un max de connaissances. C'est très condensé, évidemment, comme semaine, parce que c'est des infos dans tous les sens, en veux-tu, en voilà, mais ça fait qu'au bout de cette semaine ou au bout de deux semaines, je connais à-peu-près tout l'entreprise et je me sens vraiment, je sais où je mets les pieds. Ça, c'est important.

00:08:57

Speaker 2: Et, en termes de population aussi au sein de l'entreprise tu saurais un peu décrire l'âge des gens qui travaillent en moyenne ?

00:09:07

Speaker 1: Il y a deux catégories, je dirais de travailleurs. Chez-nous, il y a les consultants et seniors consultants, et puis il y a les managers, seniors managers. Alors en général, consultant, senior consultant, on va être entre des gens qui sortent de l'université plutôt mon profil : allez entre 22 et 25. On va dire plus ou moins. Senior consultant, ça va être entre vingt-cinq et et la trentaine, on va être entre 25, la grosse vingtaine et 30 ans pour les consultants. Et puis, c'est dans la deuxième catégorie, ce sont les gens qui ont un peu plus d'expérience ou qui n'est pas le premier travail. Eux, on est plutôt entre trente-cinq et et 50. Si je devais vraiment donner une moyenne d'Âge, on est, à mon avis, la moyenne d'âge de la boîte, ça doit être 34 ou 35 maximum. C'est très, c'est très jeune en moyenne.

00:09:54

Speaker 2: Et comment est-ce que tu décrirais la vie chez As U Go social? Plutôt en dehors du boulot ? Je dirais.

00:10:01

Speaker 1: Comme je disais, ils sont super axés sur le côté expérience et, une fois par mois, ils ont une cellule au sein d'As U Go , qui s'occupe des événements et de l'Extra travail, la partie fun, un petit peu de la boîte, parce qu'ils ont à cœur que tout le monde, justement, se connecte les uns aux autres et qu'on ne soit pas juste des collègues, mais qu'on tisse un peu des liens et qu'on a envie de se retrouver justement au bureau, parce qu'on est à faire, on veut pas parler d'amis mais des gens que t'as envie de croiser en tout cas. Et ils ont une petite cellule fun qui peut être dans laquelle chacun peut aller. Et cette cellule fun organise au moins minimum un événement par mois pour qu'on se retrouve en dehors des heures de bureau. En général, tous les troisièmes jeudis du mois, on fait une activité, typiquement. La dernière, c'était lancé des haches, il y a eu une autre, c'était le minigolf. Ce sont vraiment des activités tout à fait hors cadre travail, où le but, ce serait de retrouver, boire un verre et discuter avec des, avec des personnes, et pas des collègues, il y a même de temps, entend, des petits événements. Toutes toutes les familles de travailleurs sont sont conviés donc ça permet vraiment de rentrer un peu dans le cercle privé des gens et de faire des vrais rencontres. J'ai oublié l'intitulé de la question de base. C'était quoi c'est.

00:11:18

Speaker 2: Comment, comment est-ce que tu évaluerais la vie sociale?

00:11:22

Speaker 1: Ouais, ouais, ils poussent ça à fond et ça leur tient vraiment à cœur tous ces événements. Les deux boss, au moins des deux boss, s'arrangent pour toujours être là, parce que l'idée c'est ils veulent rester. On a toujours cette idée de hiérarchie verticale, on a un N+1, N+2, etc. Mais je pourrais parler à un gars du même niveau que moi, comme je parlais, mon patron, il n'y a pas de malaise à ce niveau-là, et ils profitent justement de ces petits événements fun pour se rapprocher de nous et pas juste rester dans le cockpit de direction et dire qu'on est, qu'on travaille que pour eux. Non, ils s'amuse avec nous, également.

00:11:54

Speaker 2: Et avec tout ça, oui, d'abord est-ce que t'as des possibilités de développer tes compétences au sein d'As U Go, des trainings, des formations, et comment est-ce que tu vois ces formations?

00:12:11

Speaker 1: Oui, clairement, clairement déjà, la proposition de valeur de la boîte étant d'être expert dans ce fameux logiciel sales forces, eux ont tout intérêt à nous pousser et derrière, se renseigner plus sur cette plateforme, et c'est une plateforme énorme et ça fonctionne sous système de certification. Il y a chaque fois des tiroirs différents à ouvrir sur la plateforme et chaque tiroir, comment, chaque tiroir... On peut se faire certifier pour chacun de ces tiroirs, en fonction de ses fonctionnalités. Et au plus on va avoir de l'expertise dans certaines fonctionnalités, au plus on va avoir du poids chez les clients. En plus, on va avoir des clients différents. Et effectivement, de leur côté, eux nous poussent à fond pour se diversifier et avoir un maximum de connaissance, passer un maximum de certification. On n'est pas du tout freiné dans ce cadre-là et on est, je veux dire, assez libre de choisir les spécialisations dans lesquelles on veut se lancer. Si moi, je suis plutôt attiré par le marketing, je suis libre d'aller me certifier un marketing plutôt quand, en service ou en I.A, c'est vraiment selon les goûts de chacun.

00:13:14

Speaker 2: Et, avec tout ce qui est mis en place pour te former, pour, pour qu'il y ait une vie sociale, etc, comment est-ce que t'estimes ton engagement pour As U Go, ta motivation à aller travailler? Comment est-ce que tu l'estimerais ?

00:13:31

Speaker 1: Ma motivation à travailler, j'aime ce que je fais. Il n'y a pas de. Ya pas de problème. Si la question, c'est ma motivation d'aller vraiment sur place me bouger pour le bureau, elle est assez forte. Après, j'ai la chance de pas habiter trop loin des bureaux, mais ce n'est pas une corvée pour moi de me rendre sur place. Seulement ce côté où on ne croise pas que des collègues, mais des gens avec qui on aime bien parler, on aime bien prendre une pause, etc, boire un café, c'est important pour moi et c'est ça qui fait que je me déplacerai jusqu'au bureau et que je ça se pas juste chez moi parce qu'au final, c'est plus facile. J'aime bien être sur place. Bon, pour ce qui est des activités funs, la vie de tous les jours fait qu'on ne sait pas toujours y aller. Mais quand j'ai la possibilité, j'aime bien d'y aller et je fais en sorte d'y aller. Je ne boycotte pas en me disant : c'est encore le boulot, j'ai autre chose à faire.

00:14:18

Speaker 2: Et comment est-ce que tu verrais ton évolution au sein de la boîte?

00:14:22

Speaker 1: Les possibilités d'évolution sont assez claires et depuis le début, comme je disais, il y a les consultants et puis les managers. Tout consultant est amené un jour à devenir manager avec l'expérience qui vient et la volonté, si, évidemment, il veut devenir manager. Moi, pour l'instant je n'ai aucune volonté de changer de, ni de métier, ni de boîtes, et tout à fait évoluer dans les années, dans les mois et dans les années à venir : passer d'abord senior consultant, et puis aller voir dans la gestion de projet, passer manager dans un, dans un moyen terme, je dirais.

00:14:53

Speaker 2: Et qu'est-ce que qu'est-ce que serait prêt à mettre, selon toi, l'entreprise en place pour te garder, justement garder ton talent?

00:15:05

Speaker 1: J'avoue que je me suis jamais posé la question. Je sais que, de temps en temps, il y a des renégociations de contrats, mais que ça reste quand même relativement cadencé, dans le sens où il faut savoir que c'est un secteur dans lequel il y a, il y a, plein d'offres d'emploi mais il y a également pas mal de concurrence. Un consultant, ça peut se trouver assez facilement, quand même. Et il part du principe qu'ils vont plus accès le côté fun de la société tout en restant pro, mais le côté sympathique de la société et le côté, comment, je dirais, côté bien-être, plus qu'aller augmenter rapidement, les packages salariaux, les packages augmentent en fonction de l'évolution

des postes, mais ils ne sont pas prêts à faire n'importe quel sacrifice pour n'importe qui. Après, j'avoue j'ai dit ça, mais la question ne s'est jamais posée pour moi. Je n'ai jamais été mécontent au point d'aller demander quoi que ce soit. Je sais que, de toute façon, la porte ne serait pas fermée, qu'il y aurait discussion. Ça, c'est sûr. Après, jusqu'où ils seraient prêts à aller, je dois rester réaliste aussi, et être au courant de compétences à moi et de savoir ce que ça vaut réellement sur le marché de l'emploi.

00:16:23

Speaker 2: Ça, c'était un peu la première partie de l'interview sur ton expérience employé, pure et dure, si je puis dire, et maintenant on va parler un peu plus de la responsabilité sociale de l'Entreprise. Est-ce que, dans un premier temps, tu saurais me décrire ce qui est mis en place par As U Go en termes de responsabilité sociale ?

00:16:44

Speaker 1: Juste, pour être sûr, responsabilité sociale, on parle de quoi? D'écologie d'ethnicité ?

00:16:50

Speaker 2: Dans la responsabilité sociale de l'entreprise c'est dans un premier temps, c'est l'idée que l'entreprise n'a pas qu'un but de rentabilité pure. Et elle va pouvoir, elle a toute une série de parties prenantes autour d'elle et des parties prenantes internes. Vous, vous êtes des parties prenantes internes. C'est ce qui fait qu'Elle elle vit. Mais autour d'elle elle a ses clients, l'endroit où elle est basée, etc, quel impact elle a sur la société et l'idée qu'elle peut se développer, sa responsabilité sociale et environnementale. On peut se développer sur faire du bien autour d'elle oui, justement, développer ce côté social et des entreprises, aider des ASBL ou aider des, des personnes dans le besoin ou, au niveau environnemental, aller chercher, par exemple de réduire ses émissions de CO2, ce genre de choses.

00:17:56

Speaker 1: En vrai, il y a beaucoup, c'est juste pour être sûr de pas être à côté de la question, mais il y a énormément de choses à dire à ce niveau-là, parce qu'il se fait que ça correspond plus ou moins. Depuis que je suis là, ça a commencé un petit peu après. Ils travaillent énormément là-dessus. Ça a été une des missions principales de 2023 qui a été mis en place. Je parlais de la cellule fun qui existe pour les événements, mais il y a également une cellule qui s'appelle As We Sustain, qui vient du nom As U Go, ou l'idée justement c'est parti d'un constat, on a pas mal de nos employés pour qui, justement, l'écologie et le fait d'être éco responsables, tout ça, c'est vraiment important,

ça fait partie de leurs valeurs au quotidien. Et vu qu'on est, une structure qui, qui donne de la place des employés et qui, justement, se renseigne sur les valeurs de nos employés. On va aller dans le sens avec eux, en disant : nous, on veut être une boîte à leur image aussi. Et ils ont créé une cellule As We Sustain. Le but de cette cellule, c'est quoi ? C'est effectivement justement de réduire un maximum. On parle facilement d'empreinte carbone. Quelles ont été les impacts de cette cellule ? Typiquement, il n'y avait pas toutes les semaines, mais il y avait des trajets en avion qui étaient effectués pour aller voir des clients ou, comme je disais, il y a des cellules au Canada, Portugal, pour aller voir les autres cellules. Tous ces déplacements-là, maintenant, sont quasi nul, en tout cas très limités. Et s'ils doivent avoir lieu dans la mesure possible, ils ont lieu en train. Typiquement, on avait un client en Suisse, le mot passé. On a deux consultants qui ont été là-bas, mais ils sont allés en train là où ils sont allés en avion, il y a il y a deux ans, par exemple. C'est tout, des trucs comme ça qui font qu'ils font gaffe à leur empreinte carbone, ils essaient de la diminuer au maximum. Il y a d'autres choses aussi qui ont été mises en place, qui ont été mises en place. Typiquement, normalement, une fois par an, on part en voyage avec la boîte, en mode en gros week-end, juste les employés, chaque année, ils partaient en avion, maintenant, il n'en est plus question. Maintenant, si on part, on part moins loin, mais on partirait soit en voiture, soit en train, justement parce qu'ils ont compris que l'écologie était un combat que la plupart des employés menaient au sein de la boîte. Ils respectent ce choix-là. Autre chose, typiquement que qu'ils ont, qu'ils ont mis un petit peu, qu'ils ont mis en place, petite parenthèse au dernier voyage, une des activités pendant le voyage, justement, à voir si c'était perçu comme greenwashing ou pas. Mais une des activités, c'était qu'on a tous planté un arbre pendant ce voyage-là. Le discours officiel, c'est que ce n'était pas juste un post LinkedIn pour doré un peu le blason, mais c'est qu'il y avait un vrai impact. Et c'était un peu justement le moment qui a marqué le début de la prise de conscience écologique de la boîte, en se disant : on est peut-être parti en avion, mais fait un geste là, où on est, on a planté une cinquantaine d'arbres là où on était à côté de ça, au-delà de l'aspect écologique, plutôt sur l'aspect sociétal, social. Ils ont, ils font ce qu'ils appellent du Pledge 1%, c'est-à-dire qu'ils investissent, on investit 1% de notre temps, de nos, de nos ressources et de notre argent dans des causes environnementales ou dans des causes sociétales. Typiquement, on avait un projet, c'était en Afrique, je pense, au Kenya où ils avaient, justement, donner accès à l'informatique école, Au Kenya, il y a quelques années maintenant, mais chaque année, ils gardent cette jauge de 1% qui, qui ne paraît rien comme ça, mais qui, au final, ça fait quand même, ça fait quand même la différence au long terme. Ils ont quand même à cœur de faire ça et de le tenir. Et

alors je pensais à une dernière chose aussi, qui m'échappe maintenant. Oui, c'est ça. On parlait des clients. Bien sûr, le but premier, ça reste une S.P.R.L., ça reste une boîte qui veut faire du profit, un chiffre d'affaires, mais pas n'importe quel coup, j'entends par-là, ils ont déjà refusé des contrats ou des clients par la proposition de valeur du client en question. Typiquement, on se retrouverait, par exemple pas implémenter Sales Force chez comment s'appelle, c'est le truc à Liège qui fait les armes ? La FN Herstal, je sais qu'un moment donné, ils nous avaient contacté et que ça allait au-delà des valeurs de la boîte : la création d'arme même si ce n'est pas nous qui le créons en soi, mais ils sont de valeur, à l'inverse c'est un petit peu hypocrite, parce qu'il y a un des plus grands clients, plus gros clients historiques. C'est Total Energie, ça va l'encontre de l'empreinte écologique, évidemment, mais on a plus de clients, on avance plus non plus.

00:22:40

Speaker 2: C'est un choix moral qui a été fait exactement.

00:22:42

Speaker 1: Je sais qu'il y a des critères en tous lesquels on ne passera pas. Typiquement tout ça : le fond d'armes on n'ira pas. Et, dernier point, on a pas mal quand même, de clients qui sont des ASBL. On a notamment la fondation contre le cancer, la fondation roi Baudouin, qui est une des plus grandes fondations, la plus grande fondation de Belgique, la plus grande fondation d'Europe. Tout ça, c'est du non-profit et on développe énormément le côté non-profit pour l'instant. Ainsi que le secteur public, mais ça n'a rien à voir, mais le non-profit est une des valeurs clé de la boîte, sente mieux clientèle.

00:23:18

Speaker 2: Vous mettez au service de la fondation à Baudouin votre expertise, en sachant très bien que vous n'allez pas retirer du profit ?

00:23:27

Speaker 1: Non attention, parce que la fondation, c'est quand même un contrat, comme notre client. Eux ont besoin d'investir pour un système informatique. Mais nous, le fait, qu'on vienne développer, qu'on mette notre expertise, qu'on vienne développer notre outil pour, justement, la bonne cause, entre guillemets, nous, ça nous parle et ça nous conforte dans l'idée que ce sont des projets qu'on veut gagner, qu'on veut devenir une référence dans le secteur du non-profit, parce que, de nouveau, ce sont des valeurs qui parlent à beaucoup d'employés ça reste, ça reste, des dimensions de l'entreprise de faire gaffe à ça.

00:24:01

Speaker 2: Et comment est-ce que vous communiquez en interne et vers l'extérieur à-propos de ces démarches de responsabilité sociale?

00:24:13

Speaker 1: En interne, je disais, on a pour le côté écologique. En tout cas, on a cette cellule assiste qui, qui organise des meetings, je sais plus quelle fréquence que une fois par mois comme ça, pour communiquer à l'ensemble de la boîte les mesures qui sont prises, les actions qui sont effectuées au quotidien. Typiquement depuis trois semaines, on a des plantes partout au bureau, parce que ça fait bien d'un point de vue écologique, ça parle. Ça, c'est une communication interne. Après, en communication Externe, ça va être le classique post LinkedIn ou des trucs comme ça qui font de la visibilité au maximum dans le réseau de l'entreprise c'est un peu préparé pour les responsabilités sociales. La communication, elle se fait plus lorsqu'on va justement essayer de démarcher des nouveaux clients, on va mettre en avant auprès certains clients. Je parlais total énergie, c'est surtout dans, à l'heure actuelle, ce n'est pas le qu'on va le mettre en plus grand, et on va mettre la fondation pour le cancer, fondation Roi Baudoin, on va venir avec la STIB, par exemple, qui sont des sociétés plus dans l'air du temps, dans la proposition de valeur, tout en ne reniant pas nos activités sur le côté de dire : on reste, on reste transparent quand même, on reste transparent quand même. Il y a des trucs qui sont plus facilement mis en avant que d'autres.

00:25:33

Speaker 2: Et est-ce que tu trouves ces pratiques suffisantes selon toi, ou est-ce qu'il y aurait moyen de faire plus?

00:25:44

Speaker 1: C'est difficile à dire, dans la mesure où c'est pas les valeurs qui me qui motive le plus, je dirais, dans mon quotidien personnel. À mes yeux, je trouve déjà, c'est pas mal que la boîte à la petite échelle, que c'est entre guillemets, face autant de choses justement pour se développer une, une image plus qu'image pour se développer une âme écologique et sociale, être en accord avec justement, ses guidelines de RSE. Après non, je pense sincèrement qu'ils sont, je dirais, pas en avance sur leur temps par rapport à ça, mais qui sont en tout cas bien dans l'air du temps et qu'ils n'ont pas raté le train, justement, s'adapter aux valeurs des employés et aux valeurs, au final, générale, je dirais, de la société. Il y a eu la prise de conscience, et ils font des choses justement pour pas juste dire oui, on devrait, mais ils agissent.

00:26:43

Speaker 2: Et tu m'as dit que c'était plus ou moins vers 2023 que les objectifs de responsabilité sociale se sont vraiment développés, c'est-à-dire qu'avant ça, il y avait quand même quelque chose ?

00:26:56

Speaker 1: C'est-à-dire que moi, j'arrive là, on est en 2022, on est troisième quadri, 2022. Avant ça, je ne sais pas trop témoigner, mais moi, l'objectif stratégique de la société, c'était ok, on a une prise de conscience, mais on ne va pas s'arrêter là, on va faire en sorte que cette prise de conscience amène quelque chose. Après, c'est quand, quand on est comme ça, une petite ou moyenne structure, forcément, ce n'est pas le premier objectif stratégique de faire attention à l'écologie ou la responsabilité sociale, même si ça doit rester un paramètre de la société, mais de la boîte. Ce n'est pas le premier objectif. Et je pense que, justement, ils ont été créés en 2016, à partir du 2020 et 2023, ils ont atteint une certaine maturité qui leur permet de dire : ok, maintenant est solide sur nos piliers. Qu'est-ce qu'on peut faire pour améliorer ? On parle d'expérience employé, mais l'expérience As U Go tout court, vis-à-vis de l'interne pour employé, l'externe pour les, la clientèle, mais après, typiquement, le pledge 1%, ça existe quasi depuis le début. Il y a toujours eu quand même une prise de conscience, et les patrons quand même ça en eux, ils ne sont pas devenus socialement responsables ou écologiquement responsables parce qu'ils avaient des employés qui l'étaient.

00:28:21

Speaker 2: Est-ce que ces démarches de responsabilité sociale, elles ont pu, à un ou plusieurs moments, jouer sur ton de bien-être au travail, te dire oui, je suis ça. Ça me rend heureux de me dire on fait ce genre de choses.

00:28:43

Speaker 1: Très sincèrement, moi, je ne me sens pas impacté. Je trouve ça bien que qu'on avance dans cette direction-là, mais je n'ai pas d'impact dans mon quotidien. Non, je peux dire que je suis impacté. Parce que de nouveau, ça ne me tient peut-être pas suffisamment à cœur que pour être impacté. Peut-être que d'autres auront une autre réponse parce que c'est leur premier combat et que donc ça change beaucoup pour eux. Moi, je suis assez neutre par rapport à ça.

00:29:11

Speaker 2: Et est-ce que vous avez déjà eu la possibilité de suivre des formations en lien avec ces

démarches de responsabilité sociale, par exemple un module dans tes Training ou des workshops ?

00:29:28

Speaker 1: Je sais que c'est en cours, mais.

00:29:31

Speaker 2: Ça reste sur une base volontaire jusqu'à présent ?

00:29:33

Speaker 1: Non, non, parce que cette cellule-là, c'était une bouge beaucoup interne et fait des choses après, on parle de formation. Je n'ai pas souvenir, mais n'est pas exclu que déjà une ou deux, à laquelle je n'ai pas participé parce que j'étais en congé, parce que j'avais acheté ce projet, mais je parle pas, je vois pas l'attester officiellement, il y a des communications qui sont tous les mois en disant ce qu'on met en place, des formations pour parler, pardon.

00:29:59

Speaker 2: Et est-ce que tu trouves qu'il faudrait des formations comme celles-là? Plus ? tu peux dire non, il n'y a pas de mauvaises réponses.

00:30:12

Speaker 1: Non, bien sûr, non, c'est un peu réducteur, mais je pense que même qu'on reste dans un cadre de travail, que la boîte prennent des décisions et que eux, stratégiquement, changent les choses dans leur façon de gérer la société, oui, beaucoup. Après, à l'échelle de l'employé je dirais que je n'ai pas besoin d'avoir une formation écologique. Je veux dire, la société actuelle, ne me dicte pas, mais fait en sorte que je sache quoi faire si je veux avoir un impact, je n'ai pas besoin que ma boîte vienne derrière me donner plus de formations que ça pour, si ce n'est ce qui est vraiment pur lié au boulot, du genre éteignez vos ordinateurs, au lieu de les mettre en veille, des trucs comme ça. Mais de nouveau, j'ai besoin que mon employeur vient de me le dire. C'est des trucs que je sais.

00:31:04

Speaker 2: Tu m'as dit que t'avais une voiture. Est-ce que tu trouves que pousser les employés à accepter des packs de mobilité plus douce devraient être plus considéré comme déjà la première sorte de responsabilité sociale de l'Entreprise ?

00:31:23

Speaker 1: C'est vrai que j'en ai pas parlé, mais la voiture de société n'est pas obligatoire. Il y a des packages équivalents qui sont proposés pour ceux qui ne souhaitent pas avoir de voiture. De nouveau, là, c'est assez libre, c'est propre aux besoins de chacun. Après, de nouveau, c'est quelque chose qui a été développé en 2023, s'appelle le package mobilité justement, ou l'Idée c'est de laisser la possibilité à ceux, soit qu'ils n'ont pas de permis, soit qu'ils ne veulent pas avoir de voiture, de se déplacer autrement. Moi, le fait est que la voiture, ça me, j'en ai besoin. Donc ça tombait bien. Effectivement je trouve ça chouette de proposer autre chose à ceux qui n'ont pas besoin. J'avoue que j'ai été étonné de la proportion de gens qui ont pris ce package là une fois qu'il a été proposé, je ne m'attendais pas à ce que ça ait un tel impact. On parle bien d'être d'une personne sur cinq, je crois.

00:32:15

Speaker 2: Carrément un changement. Ils avaient la voiture comme acquis, et ils ont décidé de passer l'autre côté. Comment est-ce que tu, comment est-ce que tu perçois l'engagement des de tes autres collègues par rapport à ces démarches de responsabilité sociale ?

00:32:40

Speaker 1: De nouveau, il y a deux catégories. Il y a, il y a ceux qui sont vraiment impliqués là-dedans et qui font bouger les choses à l'interne qui ont permis justement qu'en 2023, on reprenne ce virement stratégique, on mène des actions derrière. De nouveau, je parle de cellules, création de cette cellule As We Sustain qui fait de la Com, qui met en place des choses pour que ça bouge. Plutôt dans la deuxième catégorie, où je suis consciente l'impact je ne suis pas en première ligne pour faire bouger les choses sans dire que je les subi. C'est quelque chose pour laquelle je ne fais rien pour que ça arrive. Mais je ne suis certainement pas contre.

00:33:21

Speaker 2: Et parmi cette équipe de gens qui sont motivés, il y a une grosse proportion de toute manager, ou ou c'est plus les consultants de type juniors seniors.

00:33:39

Speaker 1: C'est effectivement plutôt des consultants. Pas fausser ma réponse, parce que la différence d'âge entre consultants et un manager n'est pas énorme. Est-ce qu'on peut vraiment dire qu'il y a une tranche d'âge qui se dessine plus de l'autre ? ça reste des consultant mais c'est leader par un des deux top managers donc, qui lui a aussi ce côté écologique bien en-tête et dans ces

valeurs premières. Et ça lui tient à cœur d'avoir cette cellule aussi. Mais c'est vrai que la cellule est plutôt remplie de consultants, et senior consultant, mais la plus jeune de la boîte.

00:34:19

Speaker 2: Et est-ce que c'est cette mise en place de démarches depuis 2023? Est-ce que ça a un peu joué sur ton ton envie de rester dans la boîte ? Est-ce que tu t'es dit : c'est encore quelque chose en plus qui me donne envie de continuer à travailler pour mon employeur ? Ou tu ne t'es pas vraiment posé la question ?

00:34:42

Speaker 1: C'est sûr que, ça n'a pas eu d'impact négatif. Si impact il y a eu, c'est plutôt dans le bon sens, effectivement, parce que c'est faire, c'est la réalité, et il faut qu'on fasse gaffe à ça. Donc, oui, ça n'a pas, ça ne change pas ma vie, mais ça ne me l'a certainement pas rendue pire.

00:35:01

Speaker 2: Et est-ce qu'à l'avenir dans tes futurs choix, si jamais tu dois quitter As U Go, par exemple, est-ce que tu vas beaucoup plus prendre en compte les démarches de responsabilité sociale de l'Entreprise et travailler pour un employeur qui, Defacto, sera plus en accord avec tes valeurs?

00:35:26

Speaker 1: Très transparent, non pas vraiment, si ce n'est je ferais plus gaffe à la responsabilité sociale qu'environnementale entre guillemets, parce que ça se rapproche plus de mes valeurs perso, mais bon en même temps, il y a une certaine limite quand même, je veux dire: on reste citoyen du monde et conscient de ce qui se passe à l'heure actuelle, je n'irai pas l'encontre de la bienséance. Je dirais, mais ce n'est pas un facteur qui va être vraiment prépondérant si je dois changer d'employeur et devoir choisir entre l'un et l'autre.

00:35:55

Speaker 2: Ok, on arrive à la fin de l'Interview est-ce que tu as quelque chose à rajouter, qu'on aurait peut-être pas, dont on n'aurait pas parlé?

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN

Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication

Place Montesquieu, 4 bte L2.05.01, 1348 Louvain-la-Neuve, Belgique | www.uclouvain.be/espo