

Louvain School of Management

Comment les collaborateurs de Colruyt Group perçoivent-ils Colibri Foundation et quelles sont leurs attentes, tant en termes de communication que de bénévolat ? Comment la fondation peut-elle améliorer sa relation avec les collaborateurs ?

Auteure : Marie-Ysaline MINET

Promotrice : Valérie SWAEN

Année académique 2023 - 2024

Travail de fin d'études (TFE) en vue d'obtenir le titre de
Master (120) en sciences de gestion, à finalité spécialisée Corporate
Sustainable Management

Horaire de jour

Declaration Regarding AI Tool Usage in Master's Thesis

We recognize that AI tools might be valuable aids during the master's thesis work, but they are not infallible. Remember that transparency fosters trust, and acknowledging AI's role enhances the credibility of your work.

Therefore, when deciding to use such a tool, you need to adhere to the following principles of responsible use of AI.

1. Critical Evaluation :

- We critically assessed the AI-generated output, ensuring its alignment with our research objectives.
- Any modifications or corrections were made based on our expertise and domain knowledge.

2. Transparency :

- We acknowledge the use of **OpenAI** and **TurboScribe** transparently, emphasizing that it contributed to our work but did not replace human judgment.
- Our commitment to transparency ensures the integrity of this thesis.

3. Ethical Considerations :

- We actively monitored for biases or unintended consequences introduced by the AI tool.
- Our ethical responsibility guided our decisions throughout the research process.

Declaration of the document.

During the preparation of this master's thesis, the author utilized **OpenAI** and **TurboScribe** for the following purpose:

1. OpenAI was used to rephrase certain sentences, review the structure of some texts, correct grammar, and check spelling.
2. After using OpenAI, the author diligently reviewed and edited the content produced by the tool. We take full responsibility for the final content presented in this thesis.

-
1. TurboScribe was utilized to transcribe the interviews with corporate foundations and the discussions with individuals from Colruyt Group.
 2. After using TurboScribe, the author diligently reviewed and edited the content produced by the tool. We take full responsibility for the final content presented in this thesis.

By signing this declaration, we affirm that the content of this master's thesis reflects our original work, augmented by the responsible use of AI.

Date : 31/07/2024

Signature :

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Amy', written over a horizontal line.

Avant toute chose, je souhaite remercier toutes les personnes qui m'ont soutenu tout au long de la rédaction de ce mémoire.

Je tiens à remercier chaleureusement ma promotrice, le Professeur Valérie Swaen, pour le temps qu'elle m'a consacré, ses précieux conseils, ainsi que sa réactivité.

Je suis également très reconnaissante envers l'équipe de Collibri Foundation pour le stage enrichissant et les échanges constructifs qui m'ont permis de rédiger ce mémoire.

J'aimerais particulièrement remercier Guillaume Dekoninck, employé au sein du département Marketing Research and Intelligence de Colruyt Group, pour son assistance précieuse, sa réactivité et ses encouragements lors de la récolte et de l'analyse de mes données quantitatives et qualitatives.

Je souhaite aussi exprimer ma gratitude aux différentes fondations d'entreprise que j'ai pu interviewer. Leur collaboration m'a permis de mieux comprendre les dynamiques du secteur de la philanthropie.

Merci aux collaborateurs de Colruyt Group pour leur participation à mon étude. Les échanges m'ont permis d'offrir des recommandations fondées à Collibri Foundation.

Un immense merci à mes parents, qui m'ont épaulé non seulement durant la rédaction de ce mémoire, mais également tout au long de mon parcours universitaire. Leur soutien inconditionnel m'a permis de maintenir des conditions de travail optimales et de persévérer dans mes efforts académiques.

Enfin, merci à tous mes proches pour leur présence constante, leurs encouragements et leur soutien tout au long de mes études.

Table des matières

INTRODUCTION.....	1
PARTIE 1. CONTEXTE DE LA RECHERCHE	3
CHAPITRE 1. COLLIBRI FOUNDATION.....	3
1. L’histoire.....	3
2. Stratégie	3
2.1. <i>Mission</i>	4
2.2. <i>Vision</i>	4
2.3. <i>Activités</i>	5
3. Venture Philanthropy	5
4. Lien avec Colruyt Group	6
4.1. <i>Intégrité de l’impact</i>	6
4.2. <i>Alignement stratégique</i>	7
4.2.1. <i>Alignement non matériel</i>	7
4.2.2. <i>Alignement thématique</i>	7
4.2.3. <i>Alignement avec l’entreprise</i>	7
4.2.4. <i>Alignement sectoriel</i>	8
4.3. <i>Le cas de Collibri Foundation</i>	8
5. Conclusion	8
CHAPITRE 2. ANALYSE COMPARATIVE DE COLLIBRI FOUNDATION ET CINQ AUTRES	
FONDTIONS D’ENTREPRISE BELGES.....	9
1. Objectifs des entretiens avec les six fondations d’entreprise	9
2. Sous-questions de recherche	9
3. Collecte des données.....	10
4. Présentation des fondations d’entreprise	10
5. Analyse des interviews avec les six fondations d’entreprise	11
5.1. <i>Perception des collaborateurs</i>	11
5.2. <i>Interaction avec les collaborateurs</i>	13
5.3. <i>Stratégie de communication</i>	14
5.4. <i>Défis et opportunités</i>	14
6. Conclusion	15

PARTIE 2. ÉTUDE EMPIRIQUE	16
CHAPITRE 1. DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE.....	16
1. Sous-questions de recherche.....	16
2. Objectifs de l'étude empirique.....	17
3. Public cible de la recherche	17
4. Méthodologie de la collecte des données	18
4.1. Collecte des données en magasins.....	18
4.2. Collecte des données au sein des services centraux.....	19
4.3. Réponses collectées	19
CHAPITRE 2. ANALYSE DES DONNÉES	20
1. La connaissance	20
1.1. Connaissance du nom de la fondation, sa mission, sa vision et ses activités.....	21
1.1.1. Entretiens avec les collaborateurs de la vente	22
1.1.2. Entretiens avec les collaborateurs des services centraux	22
1.2. Connaissance de la portée géographique de Colibri Foundation	23
1.3. Connaissance des activités de Colibri Foundation	24
2. L'image.....	25
3. La communication	27
3.1. Attentes en termes de communication.....	28
4. Le bénévolat.....	29
4.1. Efficacité de communication sur les opportunités de bénévolat	29
4.2. Offre de bénévolat.....	30
5. Conclusion de l'analyse des données.....	31
CHAPITRE 3. RECOMMANDATIONS POUR COLLIBRI FOUNDATION	33
CONCLUSIONS GÉNÉRALES.....	39
1. Conclusion	39
2. Limitations	40
3. Perspectives de recherches futures	40
BIBLIOGRAPHIE	41
ANNEXES.....	44

CHAPITRE 1. ENTRETIENS AVEC SIX FONDATIONS D'ENTREPRISE.....	44
Annexe 1 : Guide d'entretien fondations d'entreprise	44
Annexe 2 : Interviewgids voor het gesprek met bedrijfsstichtingen.....	47
Annexe 3 : Tableau récapitulatif entretiens avec six fondations d'entreprise.....	50
Annexe 4 : Interview Engie Foundation	55
Annexe 5 : Interview Bakery School Foundation	61
Annexe 6 : Interview Colibri Foundation	68
Annexe 7 : Interview Besix Foundation.....	74
Annexe 8 : Interview Degroof Petercam Foundation.....	80
Annexe 9 : Interview P&V Foundation.....	86
CHAPITRE 2. ETUDE EMPIRIQUE	92
Annexe 10 : Captures d'écran étude quantitative auprès des collaborateurs de la vente et des services centraux	92
Annexe 11 : Screenshots kwantitatieve studie verkoopmedewerkers en centrale dienstverleners.....	99
Annexe 12 : Résultats de l'enquête	106
<i>Annexe 12.1. : Depuis combien de temps travaillez-vous chez Colruyt Group ?</i>	<i>106</i>
<i>Annexe 12.2. : Tableau croisé Ancienneté – Connaissance pour la vente.....</i>	<i>106</i>
<i>Annexe 12.3. : Tableau croisé Ancienneté – Connaissance pour les services centraux</i>	<i>107</i>
<i>Annexe 12.4. : Quel est le nom de la fondation de Colruyt Group ?</i>	<i>107</i>
<i>Annexe 12.5. : Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes ?</i>	
<i>Colibri Foundation</i>	<i>108</i>
<i>Annexe 12.6. : Les mots que les collaborateurs associent à Colibri Foundation.....</i>	<i>109</i>
<i>Annexe 12.7. : Par quels canaux de communication avez-vous déjà été confronté.e à</i>	
<i>Colibri Foundation ?.....</i>	<i>110</i>
<i>Annexe 12.8. Intérêt pour les opportunités de bénévolat.....</i>	<i>110</i>
Annexe 13 : Zoom sur la fiche descriptive de Colibri Foundation	110
Annexe 14 : Questions étude qualitative auprès des collaborateurs de la vente et des services centraux	112
Annexe 15 : Vragenlijst voor de kwalitatieve studie bij verkoopmedewerkers en centrale dienstverleners.....	114
Annexe 16 : Réponses des collaborateurs de la vente aux questions de l'étude qualitative /	
Antwoorden van de verkoopmedewerkers op de vragen van de kwalitatieve studie.....	116

Annexe 17 : Réponses des collaborateurs des services centraux aux questions de l'étude qualitative / Antwoorden van de medewerkers van de centrale diensten op de vragen van de kwalitatieve studie	132
--	-----

Liste des Tableaux

Tableau 1: Récapitulatif fondations d'entreprise interviewées	10
Tableau 2: Présentation des fondations d'entreprise	11
Tableau 3: Propositions	16
Tableau 4: Sous-questions de recherche	16
Tableau 5: Réponses collectées de l'étude quantitative	19
Tableau 6: Réponses collectées de l'étude qualitative	20
Tableau 7: Conclusions des propositions	33
Tableau 8: Récapitulatif des recommandations pour Colibri Foundation	36
Tableau 9: Budget estimatif des recommandations.....	38

Liste des Figures

Figure 1: L'histoire de Colibri Foundation	3
Figure 2: Niveau de connaissance et image des six fondations d'entreprise	11
Figure 3: Résultats enquête – Est-ce que Colruyt Group a une fondation et connaissez-vous son nom ?	21
Figure 4: Résultats enquête – Pensez-vous avoir une bonne connaissance de Colibri Foundation ?	21
Figure 5: Résultats enquête – Portée géographique	24
Figure 6: Résultats enquête – Connaissance des activités de Colibri Foundation	24
Figure 7: Résultats enquête – Quel est le sentiment que Colibri Foundation vous évoque ? .	26

INTRODUCTION

La philanthropie, une pratique ancienne inscrite dans l'histoire de l'humanité, a évolué au fil du temps pour répondre aux besoins sociaux urgents de notre société contemporaine. Parmi les formes modernes de philanthropie, la *venture philanthropy* se distingue, mettant l'accent sur des approches entrepreneuriales pour créer un impact social significatif. Colibri Foundation, fondation d'entreprise affiliée à Colruyt Group, incarne cet engagement envers la philanthropie, ayant été établie en 2005 par Jef Colruyt.

Au cœur de cette étude se trouve une interrogation essentielle : comment les collaborateurs de Colruyt Group perçoivent-ils Colibri Foundation et quelles sont leurs attentes à l'égard de cette fondation, tant en termes de communication que de bénévolat ? Comment est-ce que la fondation peut-elle améliorer sa relation avec les collaborateurs ? En répondant à cette question, Colibri Foundation pourra dresser un état des lieux de la perception actuelle des collaborateurs. Cette étude intervient à un moment opportun car Colibri Foundation réfléchit actuellement à sa nouvelle stratégie, qui sera lancée d'ici septembre 2024. Les recommandations de l'étude pourront orienter le lancement de cette nouvelle stratégie.

Le concept de « perception » étant multifacette et parfois ambigu, il convient de préciser que cette recherche se focalise sur la compréhension que les collaborateurs ont de leur fondation d'entreprise. Cela englobe leur connaissance du nom de la fondation, de la mission, de la vision, des activités et de la portée géographique de Colibri Foundation. En outre, cette étude évalue l'image que les collaborateurs ont de la fondation, que celle-ci soit positive, négative ou neutre, ainsi que les sentiments qu'elle suscite chez eux. Nous examinerons également les attentes des collaborateurs en matière de communication et d'engagement bénévole.

Ce mémoire est articulé en deux grandes parties. La première présente le contexte de la recherche, en abordant Colibri Foundation, ainsi que l'interaction de cinq autres fondations d'entreprise belges avec leurs collaborateurs. Cette analyse résume les perspectives des fondations d'entreprise sur l'expertise qu'elles ont développée en matière de perception de leurs collaborateurs. Au moyen d'entretiens nous pourrons comparer le positionnement de Colibri Foundation à celui d'autres acteurs du secteur de la philanthropie. Plus important encore, cette partie génère des propositions qui seront soumises à vérification dans la deuxième partie, à travers des enquêtes et des entretiens avec les collaborateurs de Colruyt Group.

La deuxième partie se concentre sur l'étude empirique. Elle se structure comme suit : Premièrement, nous avons développé la méthodologie. Avec un effectif de 33.384 employés au sein de Colruyt Group, cette étude a ciblé spécifiquement des segments de la vaste population. Notre sous-population comprend, d'une part, les collaborateurs des points de vente, y compris les 430 magasins Colruyt Meilleurs Prix, Bio-Planet et Okay en Belgique. D'autre part, elle inclut les 3.041 employés des services centraux du site Wilgenveld à Halle. Nous avons tiré des échantillons de ces sous-populations, en visitant 14 magasins et en envoyant un mail à 200 employés des services centraux. Bien que notre échantillon ne soit pas pleinement représentatif, il offre déjà un aperçu des perceptions et attentes des collaborateurs et constitue une base solide pour tirer des conclusions significatives.

Nous avons utilisé une méthodologie mixte pour cette étude. Un questionnaire a été élaboré, interrogeant les participants sur nos quatre axes principaux : connaissance, image, communication et bénévolat. En complément, des entretiens semi-directifs ont été réalisés pour approfondir l'analyse des quatre axes.

Deuxièmement, elle présente l'analyse des données recueillies auprès des collaborateurs de Colruyt Group, en examinant leurs perceptions et attentes. L'objectif est d'identifier des voies pour renforcer la relation entre la fondation et ses collaborateurs.

Troisièmement, elle discute les résultats de cette analyse et formule des recommandations pour améliorer la relation, en mettant en lumière les points d'attention. Ces recommandations sont fondées sur les meilleures pratiques observées dans cinq autres fondations d'entreprise et sur les résultats de l'étude menée auprès des collaborateurs.

PARTIE 1. CONTEXTE DE LA RECHERCHE

Cette première partie se compose de deux chapitres : une présentation de Collibri Foundation et une exploration du secteur des fondations d'entreprise afin de comprendre leurs interactions avec leurs collaborateurs.

CHAPITRE 1. COLLIBRI FOUNDATION

Colruyt Group se distingue en tant qu'entrepreneur à la fois innovant et durable (Colruyt Group, 2024). Jef Colruyt exprime l'ambition du groupe : « *Notre ambition : devenir une référence pour l'entrepreneuriat durable et une source d'inspiration pour une consommation en connaissance de cause, à travers l'ensemble de la chaîne de valeur* » (Colruyt Group, 2024). Cet entrepreneuriat durable se traduit au quotidien chez Colruyt Group par une responsabilité sociale et environnementale ancrée dans ses activités. L'entreprise s'engage à mener ses activités dans le respect des individus et de la planète, tout en visant un impact positif à long terme (Colruyt Group, 2024). Dans cette optique, Colruyt Group s'est fixé quatre domaines d'action prioritaires : la santé, la société, le bien-être animal et l'environnement (Colruyt Group, 2024). Par le biais de Collibri Foundation, le groupe aspire à amplifier son impact, particulièrement dans le domaine de la société, au-delà de ses responsabilités sociétales propres.

1. L'histoire

La Figure 1 présente l'histoire de Collibri Foundation, qui a débuté en 2000 à l'initiative de Jef Colruyt (Collibri Foundation, 2024).

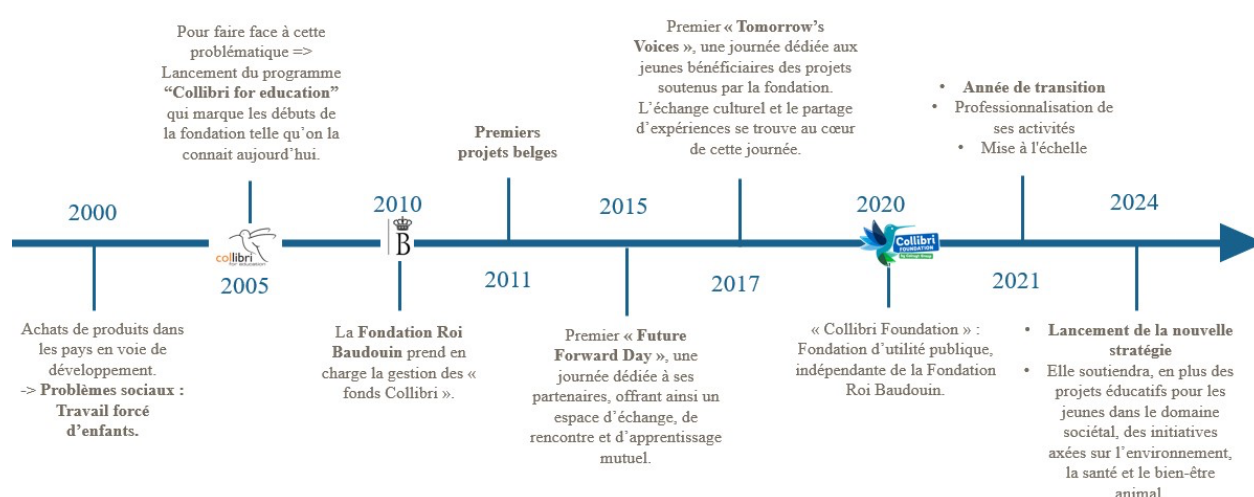


Figure 1: L'histoire de Collibri Foundation

2. Stratégie

La stratégie de Colibri Foundation s'articule autour de sa mission, sa vision, ses activités, ainsi que l'implication des clients et des collaborateurs. Force est de constater que le fondement même de Colibri Foundation repose sur le principe selon lequel sa responsabilité débute là où s'achève la responsabilité sociétale de Colruyt Group.

2.1. Mission

La fondation définit sa mission comme : « *Notre mission consiste à donner à des **jeunes en situation difficile** la possibilité d'envisager un avenir meilleur grâce à la **formation, l'orientation et l'échange**. Cela tant en **Belgique** qu'à l'**étranger*** » (Colibri Foundation, 2024).

Colibri Foundation se concentre sur les jeunes âgés de 15 à 24 ans, avec une extension jusqu'à 35 ans dans le cadre de projets internationaux pertinents. Son objectif est d'aider les jeunes en situation de vulnérabilité sociale à surmonter les obstacles liés à l'éducation, à l'emploi, à la discrimination, à la culture et à la géographie (Colibri Foundation, 2022).

La fondation considère l'éducation comme essentielle à l'intégration sociale des jeunes. Elle soutient ainsi des activités de formation complémentaires à l'enseignement officiel (Colibri Foundation, 2022). Ses principaux objectifs se résument en trois mots clés : '*Educate*' (fournir une formation de qualité), '*Develop*' (guider le développement personnel) et '*Empower*' (encourager l'initiative, la collaboration et l'entrepreneuriat) (Colibri Foundation, 2022). Pour atteindre ses objectifs, Colibri Foundation apporte un soutien financier et non financier à des initiatives alignées à sa mission.

2.2. Vision

Concernant sa vision, elle la définit comme : « *Colibri Foundation croit en un monde dans lequel chaque jeune a la chance de devenir entrepreneur de sa propre vie* » (Colibri Foundation, 2022).

Colibri Foundation s'engage à fournir aux jeunes le soutien nécessaire à travers des initiatives et des investissements ciblés, les aidant ainsi à prendre le contrôle de leur vie (Colibri Foundation, 2022). La fondation aspire à soutenir leur accès au marché de l'emploi tout en renforçant leur citoyenneté mondiale (Colibri Foundation, 2022).

Dans cette vision partagée, Colruyt Group, centré sur la maximisation de la valeur ajoutée pour l'économie, les individus et l'environnement, souhaite relever les défis auxquels sont confrontés les jeunes d'aujourd'hui par le biais de Colibri Foundation (Colibri Foundation, 2022). Ainsi, elle contribue à la réalisation de l'ODD 4 : Éducation de qualité (Nations Unies, 2024).

2.3. Activités

Pour mener à bien ses activités, Colibri Foundation compte quatre employés permanents. Les activités de la fondation ont lieu tant à l'étranger qu'en Belgique. À l'international, la fondation soutient financièrement des spécialistes, des ONGs et des instituts de formation se concentrant sur la *formation* de jeunes agriculteurs ou de jeunes défavorisés (Colibri Foundation, 2022). L'objectif principal est de favoriser leur indépendance, évitant l'exode rurale. L'accent est mis sur l'apprentissage pratique, l'organisation coopérative des agriculteurs, et la durabilité des méthodes agricoles (Colibri Foundation, 2022). Ces initiatives sont intégrées aux projets de filière durable de Colruyt Group, créant ainsi une synergie entre le développement économique à court terme et l'autonomisation sociale à long terme (Colibri Foundation, 2022). Parallèlement, la fondation soutient des projets de *scolarisation* pour les jeunes de l'enseignement secondaire et supérieur (Colibri Foundation, 2022). Elle investit également dans l'accompagnement des professeurs, ainsi que dans le renforcement du réseau et de l'expérience des jeunes (Colibri Foundation, 2022).

Par ailleurs, depuis 2011 Colibri Foundation s'engage à avoir un impact positif en Belgique (Colibri Foundation, 2022). Elle soutient des initiatives visant à favoriser l'intégration professionnelle des jeunes et à développer leur citoyenneté mondiale (Colibri Foundation, 2022). En 2023, la fondation a soutenu 21 projets, dont 10 en Belgique, aidant ainsi un total de 16.558 jeunes (Colibri Foundation, 2024).

Pour atteindre ces objectifs ambitieux, Colibri Foundation adopte une approche de Venture Philanthropy.

3. Venture Philanthropy

La Venture Philanthropy (VP) consiste à appliquer des pratiques commerciales et entrepreneuriales au domaine de la philanthropie dans le but de générer un changement social positif et mesurable (Avci, 2021). Colibri Foundation incarne cette philosophie, maximisant l'impact de ses initiatives par une évaluation rigoureuse et un suivi continu des projets soutenus.

Il existe de nombreuses définitions (Avci, 2021 ; Balbo, et al., 2018 ; Buckland, Hehenberger, & Hay, 2013 ; Grossman, Appleby, & Reimers, 2013 ; John, 2006 ; Letts, Ryan, & Grossman, 1997 ; Onishi, 2019) pour la VP. La définition retenue dans le cadre de ce mémoire est « *La Venture Philanthropy (VP) combine la philanthropie traditionnelle (activités d'octroi de dons) avec les outils et les méthodes du capitalisme de risque* » (Avci, 2021, p. 483). En outre, la VP vise

principalement à maximiser l'impact social ou environnemental sans nécessiter un retour financier sur l'investissement (Balbo, et al., 2018).

4. Lien avec Colruyt Group

Le partenariat entre Colibri Foundation et Colruyt Group vise à maximiser l'impact social tout en alignant les objectifs des deux entités. Cette section explore deux piliers fondamentaux de cette interaction : l'intégrité de l'impact et l'alignement stratégique.

4.1. Intégrité de l'impact

Colibri Foundation s'efforce de préserver l'intégrité de son impact, consolidant ainsi sa relation avec Colruyt Group. L'intégrité de l'impact met l'accent sur la nécessité de maintenir des normes éthiques, transparentes et cohérentes tout au long du processus d'investissement à impact social (Fejes, Malmendier, & Gianoncelli, 2022). Ainsi, l'intégrité de l'impact assure que les initiatives soutenues contribuent véritablement au bien-être social ou environnemental avec des résultats positifs mesurables (Fejes et al., 2022). Selon la recherche menée par Fejes et al. (2022, p. 8), l'intégrité de l'impact peut être résumé comme « *la protection de la mission sociale d'une organisation contre les influences externes (négatives)* ». Cette section se concentre particulièrement sur l'analyse de l'intégrité de l'impact dans le contexte des Investisseurs Sociaux d'Entreprise (ISE), parmi lesquels Colibri Foundation se trouve.

Les ISEs, qu'il s'agisse de fondations d'entreprise, de fonds d'impact ou d'entreprises sociales, soutiennent des initiatives novatrices visant à résoudre des problèmes sociaux urgents. Pour ce faire, ils fournissent des capitaux sous forme de subventions, de dettes et/ou d'actions, accompagnés d'un soutien non financier, à des organisations à vocation sociale telles que des ONGs et des entreprises sociales. Les ISEs, en tant que structures liées à une entreprise par le nom, le financement, la structure et/ou la gouvernance, ont pour objectif principal de créer un impact social (Fejes et al., 2022, p. 6).

Bien que leur position délicate offre de nombreux avantages, elle génère également des tensions. D'une part, Fejes et al. (2022) révèlent une interconnexion croissante entre l'impact social des investisseurs sociaux et les avantages économiques des entreprises liées. Cela brouille les frontières entre les deux secteurs. D'autre part, les ISEs tirent un avantage stratégique significatif de leur lien avec l'entreprise mère. Par conséquent, les entreprises incitent souvent leurs ISEs à s'aligner stratégiquement afin de renforcer l'agenda d'impact social de l'entreprise. Dans ce contexte, l'entreprise mère souhaite que son investisseur social d'entreprise ait un impact dans ses domaines

d'activité. Toutefois, il est crucial de souligner que ces domaines ne correspondent pas nécessairement à ceux où les ISEs peuvent maximiser leur impact social. En vue de maintenir l'intégrité de l'impact, il est essentiel de gérer l'influence de l'entreprise pour éviter que la mission de l'investisseur social d'entreprise ne soit diluée (Fejes et al., 2022).

En résumé, l'European Venture Philanthropy Association (EVPA) (2022) confirme que le risque lié à l'intégrité de l'impact dépend de deux facteurs : le type d'alignement avec l'entreprise et le niveau de dépendance de l'ISE envers cette entreprise.

4.2. Alignement stratégique

Quels sont les différents types d'alignements stratégiques et lesquels s'appliquent au cas de Collibri Foundation ?

Cet alignement peut se concentrer uniquement sur les bénéficiaires ou sur les bénéficiaires et l'entreprise. Lorsqu'il se concentre uniquement sur les bénéficiaires, l'alignement peut être non matériel (sous-section 4.2.1) ou thématique (sous-section 4.2.2.). Lorsqu'il se focalise à la fois sur les bénéficiaires et sur l'entreprise, il peut être un alignement avec l'entreprise (sous-section 4.2.3.) ou un alignement sectoriel (sous-section 4.2.4.) (Fejes et al., 2022).

4.2.1. Alignement non matériel

L'alignement non matériel signifie que l'ISE ne se conforme pas la mission ou les activités de l'entreprise. Elle se concentre plutôt sur des aspects non matériels, comme la portée géographique, pour maximiser son impact social (Fejes et al., 2022, p. 16 ; Heitmann, Roza, Boiardi, & Serneels, 2020, p. 48).

4.2.2. Alignement thématique

Au contraire, l'alignement thématique implique que les ISEs ciblent des problèmes sociaux ou environnementaux matériellement importants pour l'entreprise (Fejes et al., 2022, p. 16 ; Heitmann et al., 2020, p. 47).

4.2.3. Alignement avec l'entreprise

Au travers de cette approche, les ISEs cherchent à influencer directement les pratiques sociales et environnementales de l'entreprise. Elles atteignent cet objectif en harmonisant leur mission avec la vision globale de l'entreprise. De plus, les ISEs investissent dans des innovations sociales qui correspondent non seulement aux intérêts actuels de l'entreprise, mais qui ont également le potentiel de s'étendre à l'ensemble de la chaîne de valeur de l'entreprise (Fejes et al., 2022, p. 16 ; Heitmann et al., 2020, p. 45).

4.2.4. *Alignement sectoriel*

Dans ce dernier type d'alignement les ISEs visent à relever les défis sociaux qui affectent des secteurs entiers. Ils alignent leurs principaux domaines d'intervention sur des questions sociales spécifiques qui sont importantes pour l'industrie. Le but étant de promouvoir de meilleures pratiques ou d'établir de nouvelles normes qui s'appliquent à l'ensemble du secteur. Cet objectif est généralement atteint grâce à une collaboration étroite avec d'autres parties prenantes du secteur (Fejes et al., 2022, p. 16 ; Heitmann et al., 2020, p. 46).

4.3. *Le cas de Colibri Foundation*

Colibri Foundation correspond à plusieurs types d'alignements. Pour se conformer aux appellations citées précédemment, la fondation est un ISE de Colruyt Group.

- Alignement thématique : La fondation œuvre à améliorer les perspectives des jeunes. Ainsi, la thématique de l'emploi revêt une importance particulière. Bien que ce thème ne soit pas directement lié au cœur de métier de Colruyt Group.
- Alignement avec l'entreprise : À l'étranger, Colibri Foundation cherche à avoir un impact positif sur les chaînes de valeur alimentaire de Colruyt Group en initiant des projets dans les pays fournissant des matières premières au groupe. L'évolution de la stratégie de Colibri Foundation montre une intention claire de se rapprocher de cet alignement. L'objectif est de renforcer la collaboration avec Colruyt Group et d'augmenter l'impact en alignant davantage les initiatives sur le cœur de métier de l'entreprise. La fondation vise à avoir un impact systémique sur les chaînes de valeur alimentaire à travers ses quatre piliers – société, environnement, santé et bien-être animal – ce qui la rapproche étroitement des activités de Colruyt Group.
- Alignement sectoriel : Enfin, il est pertinent de considérer un alignement sectoriel dans le cadre de la nouvelle stratégie. En effet, la fondation vise à exercer une influence significative sur l'ensemble du secteur du commerce de détail. Plus précisément, cette stratégie se concentrera sur les systèmes alimentaires, un domaine dans lequel opère Colruyt Group. Ainsi, la nouvelle orientation de la fondation aura pour objectif d'améliorer ces systèmes. Pour atteindre cet objectif, Colibri Foundation s'engage à collaborer avec d'autres fondations d'entreprise, dans le but de créer une influence collective sur le secteur.

5. Conclusion

En résumé, le premier chapitre a fourni une vue d'ensemble approfondie de Colibri Foundation, soulignant son rôle au sein de Colruyt Group. La fondation se distingue par sa mission de soutien

aux jeunes en situation de vulnérabilité, tant en Belgique qu'à l'international, à travers des initiatives éducatives et de développement personnel. L'alignement stratégique entre Colibri Foundation et Colruyt Group est multiple, incluant des dimensions thématiques, corporatives et sectorielles.

CHAPITRE 2. ANALYSE COMPARATIVE DE COLIBRI FOUNDATION ET CINQ AUTRES FONDATIONS D'ENTREPRISE BELGES

Après avoir détaillé l'identité de Colibri Foundation, nous allons, à présent, explorer l'environnement de Colibri Foundation.

1. Objectifs des entretiens avec les six fondations d'entreprise

L'objectif de ces entretiens était de comprendre l'interaction entre les fondations d'entreprise et leurs collaborateurs. Nous avons examiné la perception des collaborateurs vis-à-vis de leur fondation d'entreprise et exploré les initiatives pour favoriser leur engagement. Ces discussions ont permis d'identifier les meilleures pratiques et de repérer les défis et opportunités communs.

En étudiant différentes approches, nous avons pu relever des stratégies innovantes et des solutions éprouvées, applicables à Colibri Foundation. Cette analyse comparative enrichit notre compréhension des pratiques sectorielles et renforcera nos recommandations pour améliorer la relation entre Colibri Foundation et les collaborateurs de Colruyt Group. Les résultats des entretiens, détaillés ci-dessous, se sont avérés précieux pour guider les prochaines phases de notre étude.

2. Sous-questions de recherche

Basé sur les objectifs énoncés, des sous-questions de recherche ont été formulées pour orienter les discussions :

1. Comment d'autres fondations d'entreprise en Belgique évaluent-elles la perception de leurs collaborateurs vis-à-vis de leur fondation ?
2. Quels canaux de communication ces fondations utilisent-elles pour informer leurs collaborateurs de leurs activités et actions ?
3. Quels défis et opportunités spécifiques rencontrent les fondations d'entreprise dans leur fonctionnement ?

3. Collecte des données

Pour répondre à ces sous-questions de recherche, une étude qualitative a été entreprise, impliquant des entretiens semi-directifs menés avec des représentants de six fondations d'entreprise. Ces entretiens se sont déroulés entre le 29 février et le 15 mars 2024, via l'application Teams, et ont duré une heure chacun. Les discussions ont été guidées par un questionnaire élaboré en français et en néerlandais, disponible en *Annexe 1 : Guide d'entretien fondations d'entreprise* et *Annexe 2 : Interviewgids voor het gesprek met bedrijfsstichtingen* respectivement. Les noms des fondations et des personnes interviewées sont répertoriés dans le *Tableau 1* ci-dessous. Notons que ces femmes ont donné leur consentement verbal pour être mentionnées dans ce mémoire.

Date de l'interview	Nom de la fondation d'entreprise	Prénom et nom de la personne interviewée	Retranscription de l'interview
29/02/2024	Engie Foundation Belgique	Chloé Saleh	<i>Annexe 4 : Interview Engie Foundation</i>
07/03/2024	Bakery School Foundation	Jole Segers	<i>Annexe 5 : Interview Bakery School Foundation</i>
12/03/2024	Colibri Foundation	Lauriane Boes	<i>Annexe 6 : Interview Colibri Foundation</i>
13/03/2024	Besix Foundation	Donatienne de Spirlet	<i>Annexe 7 : Interview Besix Foundation</i>
15/03/2024	Degroof Petercam Foundation	Marie Melikov & Vanessa Speleers	<i>Annexe 8 : Interview Degroof Petercam Foundation</i>
15/03/2024	P&V Foundation	Saskia De Groof	<i>Annexe 9 : Interview P&V Foundation</i>

Tableau 1: Récapitulatif fondations d'entreprise interviewées

Ces fondations ont été sélectionnées pour leur participation à un groupe de travail initié par la Fondation Roi Baudouin, en collaboration avec Colibri Foundation.

Pour comparer leurs avis et perspectives, nous avons codé les réponses dans un tableau Excel selon quatre thèmes : perception des collaborateurs, interaction avec les collaborateurs, stratégie de communication, et défis et opportunités. La version détaillée de ce tableau se trouve en *Annexe 3 : Tableau récapitulatif entretiens avec six fondations d'entreprise*.

4. Présentation des fondations d'entreprise

Le *Tableau 2* présente chaque fondation interviewée, à l'exception de Colibri Foundation qui a déjà été introduite précédemment.

Fondations	Création	Mission	Sujets d'intérêt	Effectifs
Engie Foundation Belgique	2013	« Donner des ailes aux enfants et aux jeunes qui cherchent leur voie dans la vie. Elle soutient aussi des projets liés à la préservation de l'environnement et la	- Insertion sociale des enfants et des jeunes par l'éducation, la culture et le sport	4 employés

		<i>lutte contre le réchauffement climatique</i> » (Engie, 2024).	- Sensibilisation à la biodiversité et au climat	
Bakery School Foundation	2014	« <i>Nous sommes engagés à avoir un impact important sur la vie des jeunes défavorisés en les formant pour devenir les futurs boulangers, pâtisseries et chocolatiers</i> » (Bakery School Foundation, 2024).	Emploi	1 employé
Besix Foundation	2009	« <i>BESIX Foundation développe son action autour de trois thèmes : éducation, environnement et construction</i> » (Besix Foundation, 2024).	- Éducation : Formation technique et professionnelle - Environnement : Accès et traitement de l'eau - Construction : Infrastructures durables	1 employé
Degroof Petercam Foundation	2008	« <i>Nous soutenons les porteurs des solutions pour l'emploi et nous les aidons à changer d'échelle</i> » (Degroof Petercam, 2024).	Emploi	4 employés
P&V Foundation	2000	« <i>Soutenir la citoyenneté active et lutter contre l'exclusion sociale des jeunes</i> » (P&V, 2023).	Pour la période de 2023-2026 : Santé mentale des jeunes	2 employés

Tableau 2: Présentation des fondations d'entreprise

Les fondations d'entreprise opèrent dans des secteurs différents de celui de Collibri Foundation. Cette diversité offre une occasion d'explorer diverses approches philanthropiques.

5. Analyse des interviews avec les six fondations d'entreprise

Dans cette section, nous aborderons les quatre thématiques les plus importantes issues des entretiens, en résumant et comparant les perspectives des différentes fondations d'entreprise.

5.1. Perception des collaborateurs

Dans nos interviews, la perception des collaborateurs a été abordée sous deux aspects : la connaissance et l'image. Nous avons cherché un benchmark pour guider notre analyse.

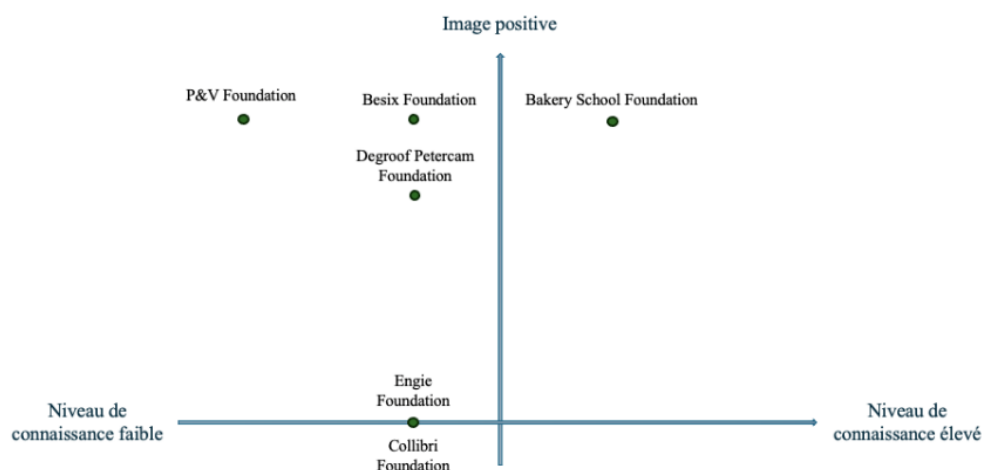


Figure 2: Niveau de connaissance et image des six fondations d'entreprise

La *Figure 2*, créée à partir de ces entretiens, a codé les réponses sur une échelle qualitative pour chaque axe : connaissance (faible, moyenne, élevée) et image (négative, neutre, positive). Aucune fondation n'ayant exprimé d'image négative, notre graphique ne reprend que les images neutres et positives. Chaque fondation a été placée sur le graphique en fonction de la combinaison des scores obtenus pour les deux axes. Les fondations avec une image positive mais une connaissance faible, comme P&V Foundation, Besix Foundation et Degroof Petercam Foundation, ont été placées dans le deuxième quadrant. Colibri Foundation et Engie Foundation, ayant des niveaux similaires de connaissance et d'image, ont été regroupées ensemble. La Bakery School Foundation, affiliée à Puratos, se distingue avec une connaissance plutôt élevée et une image positive, la plaçant dans le premier quadrant et en faisant notre benchmark pour l'analyse ultérieure. Leur public cible inclut les jeunes défavorisés, avec un accent particulier sur l'éducation, à l'instar de Colibri Foundation. Nous explorerons comment Colibri Foundation peut s'inspirer de la Bakery School Foundation pour améliorer la perception de ses collaborateurs.

Tout d'abord, les entretiens révèlent des variations dans le niveau de **connaissance** parmi les collaborateurs. Jole Segers souligne : « *Oui, je pense que tout le monde connaît la fondation. Nous organisons de nombreuses activités en lien avec la fondation, contribuant ainsi à sa notoriété. Cependant, ce qui est effectivement réalisé dans les écoles n'est pas encore bien connu de tous les employés* »¹ (Annexe 5). Nous développerons plus loin dans ce chapitre la stratégie que la Bakery School Foundation a mis en place pour améliorer cette connaissance. Cependant, les cinq autres fondations estiment que le nom de la fondation est connu de tous, mais que sa mission et ses activités restent souvent méconnues. Colibri Foundation partage cette observation. Lauriane Boes déclare : « *Je pense que le nom de la fondation est connu. Cependant, si on leur pose des questions précises sur nos activités et notre mission, je ne suis pas certaine qu'ils puissent répondre. Beaucoup pensent probablement que nous produisons des produits éthiques à l'étranger et les importons. De plus, je crois que certains se demandent pourquoi Colruyt Group investit autant dans la fondation. J'ai l'impression que la notoriété de la fondation s'améliore au sein des services centraux, mais elle reste méconnue dans les magasins* » (Annexe 6). Ainsi, la prochaine partie de ce mémoire se concentrera sur les services centraux et les collaborateurs de la vente pour analyser quantitativement et qualitativement leur niveau de connaissance. L'objectif sera également de savoir pourquoi ils ont ce niveau de connaissance et comment y remédier.

¹ Traduit de: « *Ja, ik denk dat iedereen de foundation kent. We organiseren veel activiteiten in verband met de stichting, waardoor haar bekendheid toeneemt. Iedereen weet dat de scholen bestaan maar wat er effectief wordt gedaan is nog niet duidelijk voor alle werknemers* » (Annexe 5).

Ensuite, quasiment toutes les fondations estiment que les collaborateurs ont une **image** plutôt positive de la fondation. Vanessa Speleers nous confie : « *Je dois souligner que notre statut de fondation d'utilité publique est perçu de manière positive. J'ai le sentiment que lorsqu'ils ont des questions liées à la philanthropie, ils savent qu'ils peuvent nous les poser* » (Annexe 8). Toutefois, Lauriane Boes ne partage pas ce point de vue, elle affirme : « *je pense qu'ils sont plutôt neutres. Enfin, s'ils ne connaissent pas la fondation ils ne peuvent pas vraiment avoir d'avis positifs ou négatifs* » (Annexe 6). Ces propos sont confirmés par Chloé Saleh (Annexe 4).

En conclusion, Engie Foundation et Collibri Foundation sont comparables en ce qui concerne la perception de leurs collaborateurs. Elles affirment que le niveau de connaissance n'est pas élevé. L'objectif est d'identifier si cela résulte d'un déficit de communication, une hypothèse que nous avançons. De plus, elles conviennent que l'image de la fondation est neutre, ni positive ni négative, car les collaborateurs ne la connaissent pas suffisamment pour exprimer un sentiment à son égard.

5.2. *Interaction avec les collaborateurs*

La Bakery School Foundation se situe dans le premier quadrant du graphique de la *Figure 2* notamment parce qu'elle encourage explicitement l'engagement des collaborateurs de Puratos. Jole Segers affirme : « *Oui, nous considérons qu'il est vraiment important d'impliquer les employés dans notre histoire* »² (Annexe 5). Cet engagement explicite se traduit par diverses initiatives visant à intégrer les collaborateurs dans les activités de la fondation. Par exemple, la fondation organise régulièrement des événements et des projets où les employés sont invités à participer activement, soit en tant que bénévoles, soit en partageant leurs compétences professionnelles. Ces activités permettent aux employés de comprendre et de s'identifier aux missions de la fondation (Annexe 5). En revanche, Chloé Saleh (Annexe 4), Donatienne de Spirlet (Annexe 7), Marie Melikov et Vanessa Speleers (Annexe 8), ainsi que Lauriane Boes (Annexe 6) mentionnent que bien que ce ne soit pas l'objectif principal de leur fondation, elles essayent d'encourager les employés à s'impliquer bénévolement quand cela est faisable.

D'après notre évaluation, une possibilité pour Collibri Foundation de se rapprocher du positionnement de la Bakery School Foundation serait d'investir davantage de temps et d'énergie dans le bénévolat en communiquant plus activement sur les opportunités d'engagement. En effet, le bénévolat permet aux employés de mieux comprendre et d'apprécier les actions de la fondation grâce à leur investissement personnel. Finalement, un défi pour Collibri Foundation réside dans la question de savoir qui encourage spécifiquement les collaborateurs à s'engager au sein de la

² Traduit de : « *Ja wij vinden het zeker belangrijk om de werknemers binnen ons verhaal te betrekken* » (Annexe 5).

fondation, que ce soit directement par la fondation ou indirectement par le groupe ? (Annexe 6). L'objectif à présent est d'explorer le désir des collaborateurs des services centraux et de la vente de Colruyt Group d'être encouragés à s'engager.

5.3. *Stratégie de communication*

Dans notre analyse de la stratégie de communication, nous avons cherché à identifier les canaux utilisés pour informer les collaborateurs. Jole Segers (Annexe 5), Marie Melikov et Vanessa Speleers (Annexe 8) ainsi que Saskia De Groof (Annexe 9) soulignent l'efficacité des événements et des séances d'information comme moyens de communication essentiels. Au fait, au travers des événements elles peuvent mieux expliquer ce que la fondation fait étant donné le contact humain et physique. Saskia De Groof nous explique : *« le CEO meets all, c'est un événement lors duquel le CEO du groupe donne une présentation et notre fondation est toujours abordée. C'est un chouette moment, d'une part parce que ça donne de la valeur à notre fondation. D'autre part, on sent que nos collaborateurs sont plus curieux que quand c'est une communication par mail ou autre »* (Annexe 9).

Toutefois, le mailing est privilégié par Donatienne de Spirlet (Annexe 7). Ce canal de communication est rapide et l'information peut être facilement distribuée à un grand nombre de collaborateurs. Pourtant, elle reconnaît que ce n'est pas un canal optimal : *« Nous utilisons aussi le mailing mais c'est moins efficace, j'ai l'impression. Par exemple, les ouvriers n'ont pas d'adresse mail et je ne suis pas certaine que les gens lisent vraiment leurs mails »* (Annexe 7). Collibri Foundation rencontre une problématique similaire. En effet, certains collaborateurs, notamment ceux travaillant dans la vente, n'ont pas accès aux courriels. Lauriane Boes nous confie : *« Actuellement ce n'est pas super efficace car on communique via de nombreux canaux. On a ... un intranet pour nos collaborateurs ayant accès à un ordinateur. Ça arrive qu'il y ait des publications mais je ne suis pas certaine que ce soit lu par beaucoup de monde. Puis il y a bien évidemment les mails. À part ça nous mettons aussi des affiches dans le couloir, de temps en temps il y a des annonces sur des écrans dans les couloirs. Dans les magasins on accroche aussi des posters »* (Annexe 6). Dans la suite de ce mémoire, nous analyserons les meilleurs canaux de communication, identifiés grâce à notre étude qualitative et quantitative auprès des collaborateurs, afin de mieux les informer.

5.4. *Défis et opportunités*

Chaque fondation fait face à ses défis spécifiques. Jole Segers souligne : *« Le défi est de continuer à communiquer et à explorer de nouveaux aspects que nous pourrions présenter ou expliquer à*

nos employés. Ces derniers ont une belle image, mais la difficulté réside dans le maintien de cette image »³ (Annexe 5). Pour Saskia De Groof, l'accent est mis sur la fidélisation des employés : « Rien n'est jamais acquis ... il est nécessaire de continuer à motiver les collègues, et parfois il est fatigant de toujours trouver de nouvelles personnes intéressées par nos projets » (Annexe 9). En revanche, Lauriane Boes nous indique que pour Colibri Foundation, les défis sont : « Clairement, les canaux de communication ! Par ailleurs, j'aimerais bien qu'on reçoive le go des décideurs pour allouer du temps payé à l'engagement des employés. En fait, pour impliquer les gens c'est déjà difficile mais alors s'ils doivent le faire en dehors de leurs heures de travail on perd déjà une grande partie de la population ... je dirais qu'un autre défi est la connaissance » (Annexe 6). Ce qu'elle veut dire en affirmant que les canaux de communication représentent un défi, c'est qu'au sein de Colruyt Group, il y en a tellement que Colibri Foundation a l'impression de ne pas les utiliser de manière optimale.

Finalement, Lauriane Boes souligne une opportunité pour Colibri Foundation de se développer : « je pense que c'est crucial de profiter de l'évolution de la stratégie de la fondation pour communiquer de manière claire sur la mission de la fondation, mais également sur les opportunités d'engagement. Puis, bien définir ce qui entre sous la responsabilité de la fondation et ce qui relève de la responsabilité du groupe » (Annexe 6).

6. Conclusion

Les échanges avec les différentes fondations d'entreprise nous aident à comprendre qu'elles ont des points communs. Ces échanges nous ont permis de formuler plusieurs propositions qui serviront de base pour guider notre étude suivante, où elles seront vérifiées. Le *Tableau 3* résume ces propositions :

<u>Propositions</u>	
Connaissance	
Proposition 1	La majorité des collaborateurs connaissent le nom de la fondation, mais pas sa mission, sa vision ainsi que ses activités.
Proposition 2	Les collaborateurs pensent que : a. La fondation est active uniquement à l'étranger b. La fondation est liée à des produits
Proposition 3	La connaissance des collaborateurs des services centraux est meilleure que celle des collaborateurs de la vente.
Image	
Proposition 4	Les collaborateurs ont une image neutre de la fondation.
Communication	
Proposition 5	La connaissance limitée est, entre autres, liée au déficit de communication.
Bénévolat	

³ Traduit de : « De uitdaging is om verder te communiceren en zien welke nieuwe aspecten we zouden kunnen tonen of uitleggen aan onze medewerkers. Ze hebben een mooi imago maar de challenge is om die te behouden » (Annexe 5).

Proposition 6	Afin d'améliorer la perception des collaborateurs il faut les engager explicitement.
----------------------	--

Tableau 3: Propositions

PARTIE 2. ÉTUDE EMPIRIQUE

Cette deuxième partie se propose d'étudier en profondeur la perception des collaborateurs de Colruyt Group à l'égard de Colibri Foundation. Le chapitre 1 détaillera la démarche méthodologique employée. Le chapitre 2 sera consacré à l'analyse des données collectées. Le chapitre 3 présentera les conclusions tirées de cette analyse. Enfin, le chapitre 4 sera dédié aux recommandations pour Colibri Foundation.

CHAPITRE 1. DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

Ce chapitre commence par un rappel de la **question de recherche**, en clarifiant les sous-questions et en définissant les objectifs de la recherche. Nous abordons ensuite le **public cible de la recherche**, en décrivant les caractéristiques et critères de sélection des participants. Enfin, la **méthodologie de la collecte des données** est exposée, incluant les instruments utilisés pour recueillir les données. L'objectif de ce chapitre est double : d'une part, offrir une transparence totale sur les méthodes utilisées afin de permettre une évaluation critique de notre travail, et d'autre part, fournir un cadre clair et reproductible pour d'éventuelles recherches futures.

1. Sous-questions de recherche

Les sous-questions sont formulées dans le *Tableau 4*, en fonction des thématiques principales de notre question de recherche : la connaissance, l'image, la communication et le bénévolat.

Sous-questions de recherche	
1. Quel est le niveau de connaissance des collaborateurs concernant la mission, la vision et les activités de Colibri Foundation ?	Cette sous-question vise à évaluer à quel point les collaborateurs sont informés sur les objectifs et les actions de la fondation.
2. Quel sentiment Colibri Foundation évoque-t-elle chez les collaborateurs ?	Nous explorerons ici les perceptions émotionnelles des collaborateurs vis-à-vis de la fondation, qu'elles soient positives, négatives ou neutres.
3. Quel est l'avis des collaborateurs sur la manière dont Colibri Foundation communique avec eux ?	Cette sous-question se concentre sur l'évaluation de l'efficacité et de la clarté des communications internes de la fondation.
4. Les collaborateurs souhaitent-ils être plus engagés dans les actions de la fondation ?	Nous chercherons à comprendre le niveau d'intérêt et de volonté des collaborateurs à s'impliquer davantage dans les activités bénévoles proposées par la fondation.

Tableau 4: Sous-questions de recherche

2. Objectifs de l'étude empirique

En fournissant des insights précieux, cette recherche contribuera à orienter le lancement réussi de la nouvelle stratégie de la fondation, garantissant ainsi son alignement sur les attentes et les besoins des collaborateurs de Colruyt Group. Par ailleurs, cette recherche vise à dresser un état des lieux des dynamiques internes. Cela permettra d'identifier les leviers pour renforcer la contribution de la fondation à la culture d'entreprise et à améliorer sa relation avec les collaborateurs. De surcroît, l'analyse s'efforcera de formuler des réponses pertinentes aux propositions énoncées, ainsi qu'à la question de recherche et aux sous-questions de recherche présentées ci-dessus. Enfin, cette étude s'inscrit dans une perspective académique plus large en contribuant à enrichir la littérature existante sur le lien entre les entreprises et les fondations d'entreprise.

3. Public cible de la recherche

Colruyt Group, leader sur le marché de la grande distribution en Belgique, compte 33.384 collaborateurs et dispose d'un portefeuille diversifié de 40 marques actives dans des secteurs complémentaires tels que l'alimentation, le non-alimentaire, la mode, la santé, le commerce de détail, le commerce de gros, les services alimentaires et les énergies renouvelables (Colruyt Group, 2023). Au cœur de son activité demeure le commerce de détail.

Dans le cadre de ce mémoire, notre étude cible deux groupes spécifiques de collaborateurs afin de recueillir des perspectives variées et d'enrichir la précision, la crédibilité et la pertinence de notre analyse. Nous avons choisi de nous concentrer sur les collaborateurs de la vente et ceux des services centraux du site Wilgenveld à Halle.

Premièrement, les collaborateurs travaillant dans les magasins Colruyt Meilleurs Prix, Okay et Bio-Planet ont été sélectionnés comme premier groupe cible. Ces enseignes représentent les plus grandes marques alimentaires du groupe, avec Colruyt Meilleurs Prix à la tête de 253 magasins en Belgique, Okay comptant 144 magasins et Bio-Planet avec 33 magasins (Colruyt Group, 2023). Ces employés sont les ambassadeurs de Colruyt Group, étant en première ligne avec les clients. Ils jouent un rôle crucial dans les initiatives de Collibri Foundation. Ils soutiennent, par exemple, l'action « l'arrondi du cœur », qui permet aux clients d'arrondir leur ticket de caisse au profit de la fondation. De plus, ils mettent en avant des produits spécifiques dont les bénéfices sont reversés à la fondation. Le montant récolté est ensuite doublé par Colruyt Group. Leur interaction directe avec les clients et leur implication dans ces actions rendent leur perspective essentielle.

La deuxième cible se compose des collaborateurs des services centraux du site Wilgenveld à Halle. Bien que ces collaborateurs soient moins directement en contact avec les clients, ils travaillent dans le même bâtiment que Colibri Foundation et collaborent parfois avec elle. Leur perception et interaction avec les initiatives de la fondation offrent une vision complémentaire à celle des collaborateurs de la vente. En intégrant leur perspective, nous pouvons obtenir une vue d'ensemble plus complète des dynamiques internes et des perceptions concernant les actions de la fondation.

4. Méthodologie de la collecte des données

Nous avons adopté une approche mixte, combinant des méthodes quantitatives et qualitatives. D'abord, nous avons élaboré une enquête de 18 questions. Cette enquête a été créée à l'aide de Medallia Agile Research, un outil utilisé par Colruyt Group. Des captures d'écran de l'enquête sont disponibles en *Annexe 10 : Captures d'écran étude quantitative auprès des collaborateurs de la vente et des services centraux* pour la version française et en *Annexe 11 : Screenshots kwantitatieve studie verkoopmedewerkers en centrale dienstverleners* pour la version néerlandaise. Les questions de l'enquête ont été conçues en tenant compte de nos quatre thématiques : la connaissance, l'image, la communication et le bénévolat. Pour analyser les données quantitatives, nous les avons encodées dans un fichier Excel et regroupées par thème. Par la suite, nous les avons organisées pour générer des tableaux et des graphiques.

Ensuite, une étude qualitative a été réalisée pour approfondir nos quatre thèmes et mieux comprendre les réponses des participants à l'enquête. Le guide d'entretien, disponible en *Annexe 14 : Questions étude qualitative auprès des collaborateurs de la vente et des services centraux* pour la version française et en *Annexe 15 : Vragenlijst voor de kwalitatieve studie bij verkoopmedewerkers en centrale dienstverleners* pour la version néerlandaise, a structuré ces entretiens semi-directifs. Les discussions, qu'elles aient eu lieu en présentiel ou via Teams, étaient succinctes (15 à 30 minutes), en raison des contraintes de disponibilité des collaborateurs. En outre, la collecte des données s'est effectuée en mai 2024, de manière distincte pour nos deux groupes cibles.

4.1. Collecte des données en magasins

Nous avons visité 14 magasins : 8 magasins Colruyt Meilleurs Prix, 2 magasins Bio-Planet et 4 magasins Okay. Ils ont été sélectionnés en fonction de leur emplacement, principalement dans le Brabant Wallon et dans la région de Halle. Étant donné que tous les collaborateurs de la vente n'ont pas accès à des ordinateurs, il était crucial de nous déplacer pour maximiser la participation. Sur

place, nous restions environ deux heures, durant lesquelles les collaborateurs pouvaient remplir l'enquête avant ou après leur pause. Ensuite, nous menions des entretiens à l'aide de notre guide.

La codification des réponses des collaborateurs est détaillée en *Annexe 16 : Réponses des collaborateurs de la **vente** aux questions de l'étude qualitative / Antwoorden van de verkoopmedewerkers op de vragen van de kwalitatieve studie* où les réponses sont regroupées par question pour chaque magasin. Une analyse thématique a été réalisée, reliant ainsi les réponses aux données quantitatives. Une limitation notable a été la difficulté d'enregistrer les discussions en raison du bruit et des passages fréquents dans les réfectoires. Pour pallier cela, nous avons pris des notes détaillées, et les passages en italique proviennent des enregistrements d'entretiens réussis.

4.2. Collecte des données au sein des services centraux

La collecte des données au sein des services centraux a été plus aisée. L'enquête a été envoyée par mail à un échantillon aléatoire de 200 personnes tirées de la base de données des collaborateurs du site Wilgenveld à Halle, qui compte 3.053 employés. Nous avons respecté la parité linguistique en envoyant l'enquête à 27 francophones et 173 néerlandophones, correspondant aux proportions de 13,43 % de francophones et 86,57 % de néerlandophones.

À la fin de l'enquête, une question invitait les participants à consacrer jusqu'à 30 minutes pour un entretien complémentaire via Teams, afin d'enrichir notre analyse. Les réponses obtenues sont structurées de manière similaire à celles des collaborateurs de la vente et sont regroupées en *Annexe 17 : Réponses des collaborateurs des **services centraux** aux questions de l'étude qualitative / Antwoorden van de medewerkers van de centrale diensten op de vragen van de kwalitatieve studie*.

4.3. Réponses collectées

Le *Tableau 5* présente le nombre de réponses recueillies par département dans le cadre de notre enquête. Remarquons qu'au sein des services centraux le taux de réponse a été de 43 %.

Étude quantitative	
Catégorie de collaborateurs	Nombre de réponses
Collaborateurs de la vente	76
Collaborateurs des services centraux	86
Total	162

Tableau 5: Réponses collectées de l'étude quantitative

Le *Tableau 6* détaille les magasins visités pour mener notre étude quantitative et qualitative, ainsi que les noms des personnes interviewées au sein des services centraux. À noter que CLP (Colruyt Laagste Prijzen) est la dénomination interne de Colruyt Group pour les magasins « Colruyt Meilleurs Prix ».

Date de l'entretien	Nom du magasin et nombre de personnes interviewées	Collaborateurs des services centraux et l'intitulé de leur métier
10 mai 2024	Bio-Planet Hannut (1)	
13 mai 2024	CLP Veeweyde (4)	
	CLP Tienen (2)	
14 mai 2024	Okay Rebecq (4)	
	CLP Jodoigne (2)	
15 mai 2024	CLP Halle (4)	
16 mai 2024	CLP Leuven (2)	Frédéric Materne (Technics & Real Estate) et Sophie Hannosset (Health & Safety)
		Jens Borremans (Operate & Improve) et Stephanie Welvaert (IT)
17 mai 2024	CLP Sint-Pieters-Leeuw (5)	
21 mai 2024	CLP Hannut (5)	Antje Claes (People & Organization) et Bram Depouillon (Colruyt Group Services IT)
	Bio-Planet Corbais (2)	
27 mai 2024	CLP Landen (3)	
	Okay Herent (2)	
28 mai 2024	Okay Thorembais (7)	An Suys (Service clientèle)
		Bernard Pieters (Customer Offer Colruyt Laagste Prijzen) et Ben Van Dooren (Verkoopsondersteuning Colruyt Laagste Prijzen)
31 mai 2024	Okay Jauche (3)	Wannes Voorend (Smart Innovation) et Steven Van Hemelryck (Smart Farming)

Tableau 6: Réponses collectées de l'étude qualitative

CHAPITRE 2. ANALYSE DES DONNÉES

Nous pouvons à présent nous concentrer sur l'analyse de nos données. La première section se concentre sur la **connaissance** des collaborateurs. La deuxième section aborde **l'image** qu'ils ont de la fondation. La troisième section vise à comprendre leurs avis et attentes concernant la **communication**. Enfin, la dernière section traite du **bénévolat**, explorant leur désir d'être plus engagés au sein de Colibri Foundation.

1. La connaissance

L'enquête visait à évaluer le niveau de connaissance des collaborateurs sur le nom de la fondation, sa mission, sa vision et ses activités. Notons que parmi les participants, 49% des répondants de la vente et 59% des services centraux travaillent depuis plus de 10 ans chez Colruyt Group (Annexe 12.1). Les tableaux croisés en *Annexe 12.2.* et *Annexe 12.3.* illustrent que parmi les employés de la vente, 65% de ceux travaillant depuis plus de 10 ans chez Colruyt Group estiment avoir une bonne connaissance de la fondation (Annexe 12.2.). Pour les services centraux, ce chiffre atteint 73%

(Annexe 12.3.). Ces résultats suggèrent que leur ancienneté joue un rôle favorable dans leur niveau de connaissance.

1.1. Connaissance du nom de la fondation, sa mission, sa vision et ses activités

La Figure 3 montre que 68% des collaborateurs de la vente affirment que le groupe a une fondation et qu'ils connaissent son nom, tandis que ce chiffre atteint 74% pour les services centraux. Cependant, il est frappant de constater que 13% des collaborateurs de la vente et 14% des services centraux ne savent pas si le groupe possède une fondation. Toutefois, confrontés à une liste de noms de fondations, 95% de la vente et 99% des services centraux reconnaissent Colibri Foundation comme la fondation d'entreprise de Colruyt Group (Annexe 12.4.).

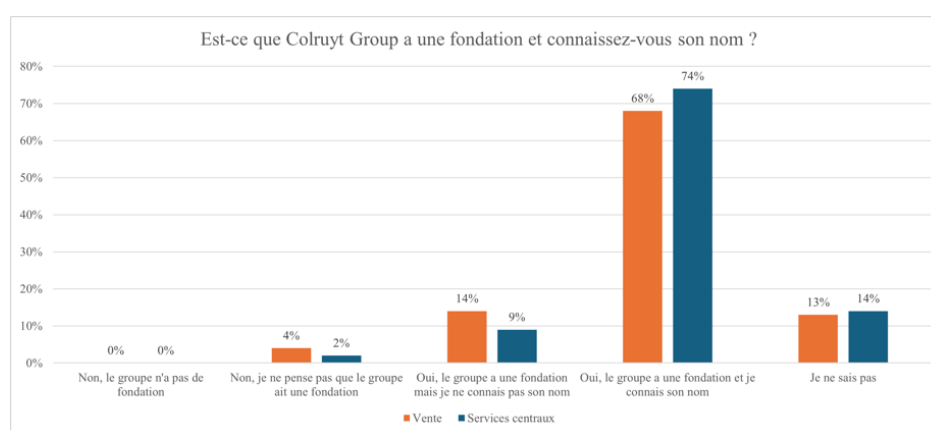


Figure 3: Résultats enquête – Est-ce que Colruyt Group a une fondation et connaissez-vous son nom ?

Lorsque nous leur avons demandé d'évaluer leur niveau de connaissance en termes de mission, vision et activités, comme illustré par la Figure 4, la majorité des collaborateurs estiment avoir une bonne connaissance. Cela représente 60 % des collaborateurs de la vente et 62 % des services centraux (en incluant les réponses « plutôt bonne » et « bonne »). Globalement, bien qu'ils considèrent avoir une bonne connaissance, les entretiens révèlent que cette connaissance est souvent superficielle.

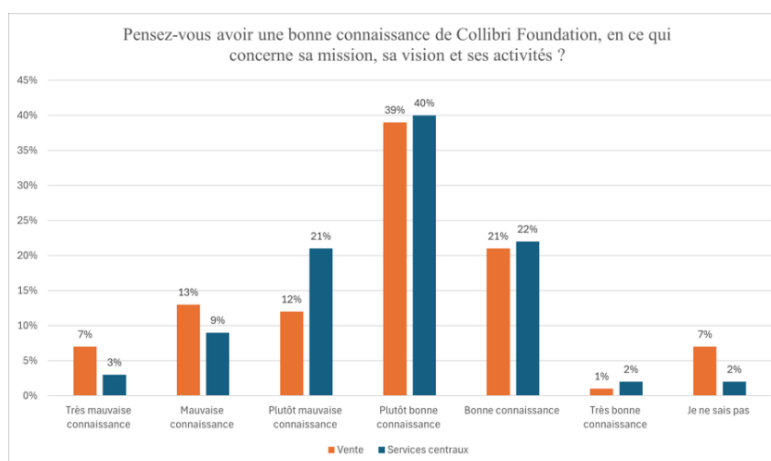


Figure 4: Résultats enquête – Pensez-vous avoir une bonne connaissance de Colibri Foundation ?

1.1.1. Entretien avec les collaborateurs de la vente

D'une part, les collaborateurs de la vente admettent ne pas connaître les détails des projets soutenus par la fondation ni les actions qu'elle mène en pratique. Le Bio-Planet de Hannut exprime : « *Je dois admettre que je n'ai qu'une connaissance de base ... La raison pour laquelle j'ai peu de connaissances est que je trouve peu d'informations concernant Colibri Foundation. Grâce aux actions en magasin, j'entends quelques informations sur la fondation, mais pour le reste, on n'en parle pas* »⁴ (Annexe 16). Des remarques similaires ont été exprimées par les magasins suivants : CLP Tienen, CLP Jodoigne, Okay Rebecq, CLP Halle, CLP Leuven, CLP Sint-Pieters-Leeuw, CLP Hannut, Bio-Planet Corbais, CLP Landen, Okay Herent, Okay Thorembais et Okay Orp (Annexe 16). Ils reçoivent uniquement des informations pratiques concernant les actions, sans jamais avoir eu de présentation complète de Colibri Foundation.

Par ailleurs, nous avons également appris que certains collaborateurs des magasins Bio-Planet Corbais et Okay Herent pensaient : « *il ne nous était pas clair que Colibri était réellement lié à Colruyt Group* »⁵ (Annexe 16). Ils n'avaient pas réalisé que Colibri Foundation est en fait la fondation d'entreprise du groupe.

Ces observations montrent que la majorité des collaborateurs déclarent avoir une bonne connaissance de la fondation. Pourtant, elle reste souvent superficielle, influencée par des interactions sporadiques avec la fondation.

1.1.2. Entretien avec les collaborateurs des services centraux

D'autre part, au sein des services centraux le niveau de connaissance varie en fonction des personnes interviewées. An Suys nous dit : « *Je dirais que j'ai une connaissance moyenne de Colibri Foundation. J'ai appris des choses grâce à ton enquête, donc le nom est connu, mais ils ne communiquent pas assez sur ce qu'ils font concrètement* »⁶ (Annexe 17). Bram Depouillon a ajouté : « *Je trouve étrange que Colibri Foundation ne soit pas davantage mise en avant* »⁷ (Annexe 17). Frédérique Materne, Sophie Hannosset et Antje Claes partagent ces avis (Annexe 17). Ils ont l'impression que les informations la concernant se noient dans la masse de communications reçues. Par conséquent, les informations ne les atteignent pas. Lorsqu'ils souhaitent en savoir plus, ils doivent chercher par eux-mêmes, ce qui s'avère souvent difficile pour

⁴ Traduit de : « *Ik moet toegeven dat ik enkel een basiskennis heb...Waarom ik weinig kennis heb is omdat ik weinig informatie vind in verband met Colibri Foundation. Dankzij de acties in de winkel hoor ik wat informatie over de stichting, maar voor de rest wordt er niet over gesproken* » (Annexe 16).

⁵ Traduit de : « *Het niet duidelijk voor ons dat Colibri echt gelinkt is aan Colruyt Group* » (Annexe 16).

⁶ Traduit de : « *Ik zou zeggen dat ik een gemiddelde kennis heb van Colibri Foundation. Ik heb dingen geleerd dankzij jouw enquête, dus de naam is bekend, maar ze communiceren niet genoeg over wat ze concreet doen* » (Annexe 17).

⁷ Traduit de : « *Ik vind het raar dat Colibri Foundation niet meer in de kijker komt te staan* » (Annexe 17).

obtenir des renseignements claires et précises. En revanche, Stephanie Welvaert nous explique qu'elle a enfin compris ce que fait la fondation, grâce à son inscription en tant que mentor de langue pour la fondation. Elle a su bénéficier d'une présentation approfondie de la fondation, ce qui a contribué positivement à son niveau de connaissance (Annexe 17). De leur côté, Steven Van Hemelryck et Wannes Voorend connaissent bien la fondation, ayant travaillé en collaboration avec elle. Ben Van Dooren a partagé : « *Au sein des services centraux on est plus stimulé par des courriers électroniques comparé aux magasins* »⁸ (Annexe 17). Bernard Pieters a ajouté : « *Grâce à mon précédent job, j'ai été confronté à Colibri Foundation. De temps en temps, vous voyez aussi une affiche dans le couloir. Et c'est en fait en répondant à vos questions que j'ai réalisé que je ne sais pas tout. C'est assez confrontant* »⁹ (Annexe 17).

Ces observations suggèrent que les personnes qui estiment bien connaître la fondation sont d'une part, celles qui ont volontairement cherché à en apprendre davantage en devenant bénévoles. Cela signifie que les informations sont principalement accessibles à ceux qui manifestent un intérêt préalable pour la fondation. D'autre part, les collaborateurs des services centraux ont souvent une meilleure compréhension de la fondation, car ils collaborent directement avec elle. En revanche, pour les collaborateurs de la vente, la relation avec la fondation est différente. Les actions en magasin sont principalement unilatérales : les magasins contribuent à la fondation sans bénéficier d'une interaction directe.

1.2. Connaissance de la portée géographique de Colibri Foundation

La Figure 5 montre que, 67% des collaborateurs de la vente et 72% des services centraux reconnaissent que la fondation est active tant en Belgique qu'à l'étranger. Cependant, les entretiens révèlent que : « *Grâce à l'enquête, de nombreuses choses sont devenues plus claires, notamment le fait qu'ils soutiennent des projets à la fois à l'étranger et en Belgique* »¹⁰ (Annexe 16). Ceci est exprimé par le CLP de Halle et confirmé par le Bio-Planet de Corbais, l'Okay de Orp, le Bio-Planet de Hannut et le CLP de Sint-Pieters-Leeuw (Annexe 16). En voyant la question, ils en ont déduit sa portée géographique, suggérant ainsi que les pourcentages pourraient être surestimés.

⁸ Traduit de : « *Centraal worden we meer getriggerd door mailingscommunicaties in vergelijking met de winkels* » (Annexe 17).

⁹ Traduit de : « *Vooraf dan door op plaatsen te komen vanuit de job dat ik gedaan heb, waar ik dan in aanmerking kom met Colibri Foundation. En af en toe zie je dan een affiche in de gang ook. En dat moest ik wel vaststellen door de vragen die je mij gestuurd dat ik niet alles weet. Dus dat is wel confronterend* » (Annexe 17).

¹⁰ Traduit de : « *Dankzij de enquête zijn er veel dingen duidelijker geworden, bijvoorbeeld dat ze projecten in het buitenland en in België steunen* » (Annexe 16).

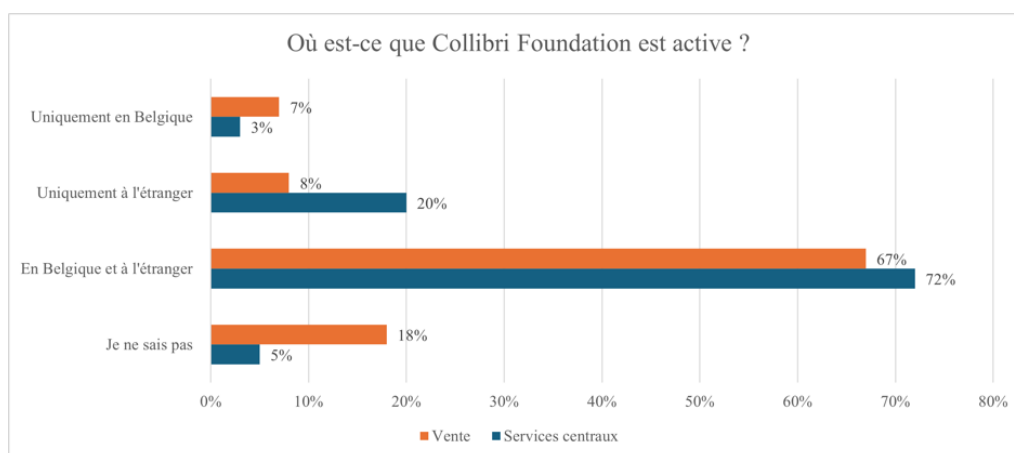


Figure 5: Résultats enquête – Portée géographique

Ce n'est qu'à partir de 2011 que Colibri Foundation a commencé à soutenir des projets en Belgique. La communication autour de cette expansion a probablement été insuffisante, laissant les collaborateurs penser que la fondation est principalement active à l'étranger. Cependant, en 2023, la moitié de ses projets se déroulaient sur le territoire belge.

1.3. Connaissance des activités de Colibri Foundation

La Figure 6 présente la connaissance des collaborateurs sur les activités de la fondation.

		Connaissance des activités de Colibri Foundation					
		Pas d'accord		D'accord		Je ne sais pas	
		Vente	Services centraux	Vente	Services centraux	Vente	Services centraux
La formation et suivi des jeunes issus de milieux socio-économiques défavorisés pour favoriser leur intégration professionnelle	Vrai	8%	9%	81%	80%	11%	10%
Le soutien aux coopératives et entreprises sociales qui livrent certains produits durables vendus par BONI (quinoa, chocolat, etc.)	Faux	2%	11%	79%	76%	18%	14%
La formation de jeunes agriculteurs à l'étranger	Vrai	17%	6%	68%	85%	14%	8%
La plantation d'arbres pour neutraliser les émissions de carbone de Colruyt Group	Faux	10%	43%	64%	38%	25%	19%
Le soutien à des élèves en décrochage scolaire en Belgique	Vrai	24%	40%	50%	35%	26%	26%
Les dons d'inventus alimentaires en Belgique	Faux	32%	56%	38%	15%	29%	29%

Figure 6: Résultats enquête – Connaissance des activités de Colibri Foundation

En l'examinant plus en détail, on constate que 79% des collaborateurs de la vente et 76% des services centraux pensent à tort que la fondation offre du soutien aux coopératives et entreprises sociales. Ces derniers fournissant des produits durables vendus par la marque maison Boni Selection. En réalité, Colibri Foundation soutient des associations locales pour former des jeunes à l'agriculture durable dans certains pays des chaînes d'approvisionnement du groupe. Ceci confirme la proposition selon laquelle les collaborateurs pensent que la fondation est liée à des produits. Une différence notable entre nos cibles concerne la connaissance des projets de formation de jeunes agriculteurs à l'étranger : 68% des collaborateurs de la vente affirment que la fondation

soutient ce genre de projet, contre 85% des collaborateurs des services centraux. Comme mentionné par le CLP de Sint-Pieters-Leeuw : « *Nous savons le minimum, qu'elle se concentre sur la jeunesse, mais pour le reste, il est très flou ce qu'elle fait précisément* »¹¹ (Annexe 16). Du côté de la vente l'accent est mis principalement sur l'éducation des jeunes plutôt que sur la formation à l'agriculture. De plus, il est frappant de voir que 64% des collaborateurs de la vente pensent à tort que la fondation soutient la plantation d'arbres pour neutraliser les émissions de carbone de Colruyt Group. Seulement 38% des collaborateurs des services centraux partagent cette opinion. Cette perception est incorrecte, car Colibri Foundation n'a pas pour objectif d'aider le groupe à atteindre ses objectifs de responsabilité sociétale d'entreprise. En outre, il convient de souligner que la moitié des collaborateurs de la vente savent que la fondation soutient des élèves en décrochage scolaire en Belgique, contre seulement 35% des collaborateurs des services centraux. Cependant, 26% des collaborateurs ne savent pas si la fondation soutient des élèves en décrochage scolaire en Belgique.

Enfin, une méconnaissance significative existe chez les collaborateurs de la vente concernant le soutien aux dons d'inventures alimentaires en Belgique : 38% pensent que la fondation soutient ce projet, contre seulement 15% des collaborateurs des services centraux. De plus, 29% des collaborateurs indiquent qu'ils ne savent pas si cette affirmation est vraie ou fausse.

À travers cette première section, nous pouvons conclure et confirmer la proposition selon laquelle les collaborateurs de la vente ont une moins bonne connaissance de la fondation que ceux travaillant au sein des services centraux. Bien que la fondation jouisse d'une notoriété en surface, une analyse plus approfondie montre que les collaborateurs ne sont pas bien informés sur ses activités spécifiques. Cette lacune souligne l'importance de renforcer la communication interne afin d'améliorer la compréhension des collaborateurs concernant les missions et les activités de la fondation.

2. L'image

Nous allons ici vérifier la proposition selon laquelle les collaborateurs pourraient avoir une perception neutre de la fondation, faute de la connaître suffisamment pour exprimer un sentiment positif ou négatif à son égard. La *Figure 7* présente les résultats pour nos deux groupes cibles. Rappelons que cette question a été posée dans l'enquête après que les participants ont pris connaissance d'une fiche explicative sur Colibri Foundation, présente en *Annexe 13*.

¹¹ Traduit de : « *We weten het minimum, dat het over de jeugd gaat maar voor de rest is het zeer vaag wat ze precies doet* » (Annexe 16).

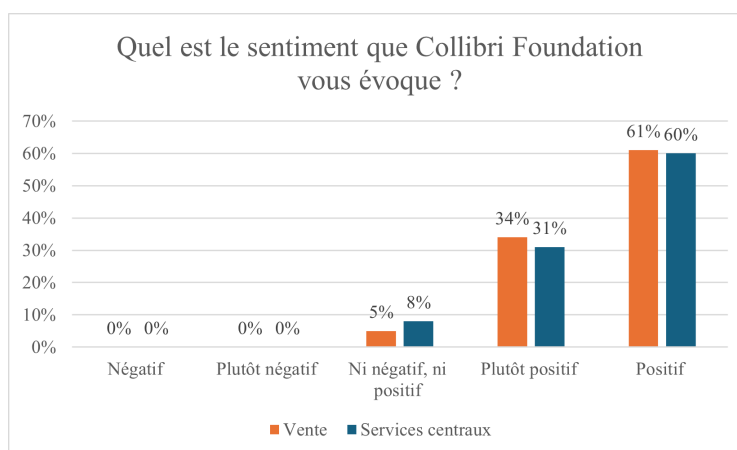


Figure 7: Résultats enquête – Quel est le sentiment que Colibri Foundation vous évoque ?

En regroupant les réponses qualifiées de « plutôt positives » et « positives », nous constatons que 95% des collaborateurs de la vente et 91% des collaborateurs des services centraux ont une image positive de Colibri Foundation.

En réalité, le lien entre la connaissance et l'image peut s'interpréter ainsi : malgré une connaissance superficielle, les collaborateurs ont une image positive de la fondation. Ils sont favorables à l'idée d'une fondation d'entreprise, estimant que celle-ci apporte du bien à la société, ce qui contribue à une image positive. Cela se reflète dans les résultats de l'enquête. 89% des collaborateurs de la vente et 85% des collaborateurs des services centraux considèrent Colibri Foundation comme une valeur ajoutée pour le groupe (Annexe 12.5.). De plus, 91% des collaborateurs de la vente et des services centraux estiment que Colibri Foundation renforce la réputation de Colruyt Group en tant qu'entreprise socialement responsable (Annexe 12.5.). Ensuite, 80% des collaborateurs de la vente et 62% des collaborateurs des services centraux associent le mot « fierté » à la fondation (Annexe 12.6.). Néanmoins, 18 % des collaborateurs de la vente et un tiers des collaborateurs des services centraux se disent indifférents (Annexe 12.6.). Cela semble cohérent avec notre analyse. Les collaborateurs de la vente sont susceptibles de ressentir plus de fierté, car ils participent activement à des actions en magasin en faveur de la fondation. En revanche, pour les services centraux, la seule manière de s'engager consiste à se proposer comme bénévole.

On observe également que les collaborateurs éprouvent une certaine confiance envers leur fondation d'entreprise. 73% des collaborateurs de la vente et 70% des collaborateurs des services centraux trouvent que la fondation impacte durablement la vie des citoyens belges et internationaux (Annexe 12.5.). Néanmoins, 20% des répondants se dit indifférent face à cette déclaration. Les bons résultats s'expliquent par le fait qu'une fondation d'entreprise est, par définition, conçue à avoir un impact positif sur la société. Par contre, les avis indifférents reflètent un manque de

connaissance sur l'impact réel de Colibri Foundation, rendant difficile pour certains collaborateurs de formuler un avis éclairé.

3. La communication

Les entretiens menés au sein des collaborateurs de la vente révèlent un niveau de satisfaction mitigé. Le magasin Okay d'Orp, par exemple, souligne : « *Je pense qu'étant donné qu'ils communiquent uniquement lors des actions, ça prouve qu'il y a déjà un problème. C'est sûr que la communication n'est pas optimale* » (Annexe 16). De plus, lorsque des informations sont communiquées, elles se perdent souvent dans la masse d'autres communications (Annexe 16). Le Bio-Planet de Corbais ajoute : « *Ce que la fondation fait reste relativement abstrait. On serait intéressés d'avoir plus d'info, car il est relativement difficile d'impliquer les collaborateurs si on ne sait pas réellement pour quelle cause on travaille* » (Annexe 16). Les magasins suivants partagent ces avis : CLP Tienen, CLP Jodoigne, CLP Halle et CLP Leuven (Annexe 16). Par ailleurs, un employé du CLP Halle rapporte : « *Dans le passé (lors du lancement de la fondation), il y avait plus de communication par rapport à maintenant. Au début, c'était aussi une nouvelle initiative du groupe et les employés en étaient fiers* »¹² (Annexe 16). Après 24 ans d'existence, il suggère de mieux valoriser les réalisations de la fondation pour susciter davantage de fierté (Annexe 16). Ceci est confirmé par les magasins CLP Landen, CLP Hannut et Okay Thorembais (Annexe 16).

Les collaborateurs des services centraux expriment des préoccupations similaires, bien qu'ils disposent généralement de plus d'informations. En effet, tous ont accès à un ordinateur, contrairement aux collaborateurs de la vente, ce qui facilite la réception d'informations plus directes et ciblées. Les collaborateurs des services centraux ont principalement été exposés à Colibri Foundation via l'intranet de Colruyt Group (62 %) et les actions en magasin (57%) (Annexe 12.7.). Seulement 17 % des collaborateurs de la vente ont été exposés à la fondation via l'intranet (Annexe 12.7.). Sans surprise, 74 % d'entre eux identifient les actions en magasin comme leur principal point de contact avec la fondation (Annexe 12.7.).

Quant au sentiment des collaborateurs des services centraux à l'égard de la communication de Colibri Foundation, Bernard Pieters dit : « *Il y a de la communication, mais je pense que celle-ci est insuffisante pour comprendre pleinement Colibri Foundation* »¹³ (Annexe 17). Antje Claes

¹² Traduit de : « *Vroeger (bij de lancering van de stichting) werd er meer gecommuniceerd in vergelijking met nu. In het begin was het ook een nieuw initiatief van Colruyt Group en waren de medewerkers fier* » (Annexe 16).

¹³ Traduit de : « *Er wordt over gecommuniceerd maar volgens mij is de communicatie onvoldoende om de diepgang van Colibri Foundation te snappen* » (Annexe 17).

ajoute : « *Ils ne communiquent pas assez, surtout sur l'impact qu'ils ont. Quels sont en fait les résultats ?* »¹⁴ (Annexe 17) et Bram Depouillon réagit : « *Oui, parfois vous trouvez une nouvelle indiquant qu'une certaine action a rapporté autant, mais c'est tout ce que nous entendons à ce sujet* »¹⁵ (Annexe 17).

Notons que les résultats de l'enquête ne confirment pas entièrement les déclarations des collaborateurs de la vente. Effectivement, 57 % des collaborateurs de la vente et 23 % des services centraux estiment que Colibri Foundation entretient une relation de proximité avec eux (Annexe 12.5.). Une proportion significative, soit 52 %, des collaborateurs des services centraux sont indifférents face à cette proposition, contre seulement 30 % dans les équipes de la vente (Annexe 12.5.). Pourtant, le magasin Okay de Rebecq exprime se sentir « déconnecté » de la fondation (Annexe 16). De même, 51 % des collaborateurs de la vente sont satisfaits de la communication de Colibri Foundation sur ses activités, contre seulement 35 % des collaborateurs des services centraux (Annexe 12.5.). Ainsi, quantitativement, les collaborateurs de la vente montrent un sentiment plus positif que ceux des services centraux. Toutefois, lorsqu'on les interroge davantage, ils reconnaissent que la communication se limite à des aspects pratiques pour soutenir les actions en magasin, menant à un mécontentement de leur côté.

3.1. *Attentes en termes de communication*

Les collaborateurs demandent une meilleure communication, mais quelles informations désirent-ils obtenir ? Certains collaborateurs interviewés (CLP Leuven, CLP Hannut, CLP Landen, CLP Halle, Okay Thorembeis, Bio-Planet Corbais ainsi que Stephanie Welvaert et Jens Borremans) sont unanimes : « *Ne pourraient-ils pas rafraîchir notre mémoire avec des informations sur leur histoire et leur mission ?* »¹⁶ (Annexe 16 ; Annexe 17). Ensuite, ils estiment qu'il est essentiel de préciser l'utilisation des fonds et les réalisations concrètes financées par ces fonds (Annexe 16 ; Annexe 17). Le CLP de Landen exprime : « *ce serait bénéfique que nous recevions non seulement l'essentiel des informations pour les actions en magasin, mais aussi une vue d'ensemble de ce qu'ils font avec l'argent* »¹⁷ (Annexe 16). Stephanie Welvaert et Jens Borremans résument cette idée en disant : « *Ce que nous manquons actuellement, ce sont des informations sur les projets, leurs actions concrètes et bien sûr, ce qui se passe exactement en Belgique. L'accent reste trop centré sur les projets à l'étranger. Nous avons également besoin d'une sorte de vision, expliquant*

¹⁴ Traduit de : « *Ze communiceren niet genoeg. Ik denk vooral over de impact die ze hebben. Wat zijn nu eigenlijk de resultaten daarvan ?* » (Annexe 17).

¹⁵ Traduit de : « *Ja, je vindt soms wel een keer het nieuws, dat een bepaalde actie zoveel heeft opgebracht maar daar stopt het dan* » (Annexe 17).

¹⁶ Traduit de : « *Zouden ze niet eens ons geheugen kunnen opfrissen met informatie rond hun verhaal en hun missie ?* » (Annexe 16).

¹⁷ Traduit de : « *Verder, zou het goed zijn dat we voor de acties in de winkels niet enkel de essentie aan informatie krijgen maar ook breder wat ze doen met het geld enzovoort* » (Annexe 16).

*pourquoi il est important pour nous, en tant que groupe, d'investir dans ces initiatives. De plus, ne pourraient-ils pas nous montrer ce dont nous, les collaborateurs, pouvons être fiers ? »*¹⁸ (Annexe 17).

4. Le bénévolat

Actuellement, Colibri Foundation propose deux activités. D'abord, le mentorat linguistique où les collaborateurs de Colruyt Group guident des jeunes belges dans l'apprentissage du néerlandais, du français ou de l'anglais, avec des rencontres bimensuelles sur trois mois. Cette année, 28 collaborateurs de Colruyt Group se sont engagés en tant que mentor. Ensuite, la fondation offre l'opportunité à des jeunes Indonésiens de venir effectuer un stage d'un mois chez Colruyt Group. À cette fin, la fondation recherche des familles au sein du groupe prêtes à les héberger.

4.1. Efficacité de communication sur les opportunités de bénévolat

Parmi les collaborateurs de la vente, 42 % estiment que Colibri Foundation communique efficacement sur les moyens d'engagement, contre 26 % des collaborateurs des services centraux (Annexe 12.5.). Les résultats des collaborateurs de la vente sont étonnants, car les entretiens révèlent : *« Nous ne savions pas qu'il y avait déjà une offre pour s'engager via Colibri Foundation. Mais le problème est que nous n'avons pas le temps, même si nous trouvons cela certainement intéressant, ce n'est pas une priorité pour nous »*¹⁹ (Annexe 16). Ces propos sont tenus par le CLP de Landen et confirmés par le CLP de Hannut, le CLP de Veeweyde, le Bio-Planet de Corbais, le Bio-Planet de Hannut, ainsi que l'Okay d'Orp (Annexe 16). Certains collaborateurs dans les autres magasins avaient vaguement entendu parler des familles d'accueil, mais pas du mentorat linguistique (Annexe 16). En revanche, les entretiens avec les collaborateurs des services centraux confirment les chiffres. An Suys nous confie : *« Je ne peux pas dire qu'il n'y a pas eu de communication, mais je n'ai pas lu grand-chose à ce sujet. Je me souviens vaguement de la possibilité d'être famille d'accueil »*²⁰ (Annexe 17) et Wannes Voorend dit la même chose à ce sujet (Annexe 17). Steven Van Hemelryck a été famille d'accueil pour un jeune Indonésien, tandis que Stephanie Welvaert a agi comme mentor linguistique (Annexe 17). Pour eux, la communication a été efficace. En outre, Frédérique Materne et Sophie Hannosset avouent qu'ils n'étaient pas au courant que la fondation offrait des possibilités d'engagement (Annexe 17). Les autres personnes interviewées ont vu des publicités sur les écrans dans les couloirs, mais n'ont pas cherché à en

¹⁸ Traduit de : *« Wat wij nu missen is informatie over de projecten, wat ze concreet doen en natuurlijk ook wat er precies in België gebeurt. De focus ligt nog te veel op buitenlandse projecten. We mankeren ook een soort van visie, waarom dat het belangrijk is om als groep hierin te investeren. Meer nog, kunnen ze niet eens laten zien waar wij, medewerkers, fier op kunnen zijn ? »* (Annexe 17).

¹⁹ Traduit de : *« We wisten niet dat er al een aanbod bestond om zich te engageren via Colibri Foundation. Maar het probleem is dat we geen tijd hebben, we vinden het zeker interessant maar het is niet een prioriteit »* (Annexe 16).

²⁰ Traduit de : *« Ik kan niet zeggen dat er geen communicatie is, maar ik heb er wel niet veel over gelezen. Ik herinner me wel vaag iets over gastgezinnen »* (Annexe 17).

savoir plus en raison de contraintes personnelles telles que le manque de temps et les obligations familiales (Annexe 17). Comme précédemment conclu, les collaborateurs des services centraux estiment que la fondation pourrait améliorer sa communication. Ainsi, il n'est pas surprenant de constater un faible pourcentage de satisfaction concernant la communication de Colibri Foundation sur les actions de bénévolat.

La différence entre nos deux cibles réside dans le fait que des annonces pour s'engager défilent sur les écrans dans les couloirs des services centraux, contrairement aux magasins. Ainsi, les employés de la vente sont moins exposés à la publicité sur les actions de bénévolat. Pourtant, un plus grand nombre d'entre eux se déclare satisfait de la communication. Ils estiment que la fondation n'a pas besoin d'améliorer sa communication à ce niveau. En effet, étant déjà impliqués dans les actions en magasin, ils ne ressentent pas forcément le besoin ou l'envie de s'engager davantage dans la fondation. Cela conduit à conclure qu'ils sont satisfaits de la communication actuelle de la fondation.

4.2. *Offre de bénévolat*

Les résultats de l'enquête montrent que 29 % des collaborateurs de la vente estiment que l'offre de bénévolat est insuffisante contre 41 % des collaborateurs des services centraux (Annexe 12.5.). Dès lors, les collaborateurs des services centraux sont nettement plus convaincus que Colibri Foundation devrait élargir son éventail d'offres de bénévolat.

Ces observations nécessitent plusieurs remarques, notamment en considérant les résultats de la dernière question de l'enquête : « *Si Colruyt Group proposait plus d'opportunités de bénévolat, seriez-vous intéressé ?* » (Annexe 11.8.). Ainsi, 25 % des collaborateurs de la vente affirment ne pas être intéressés par des activités de bénévolat liées à la fondation, contre seulement 14 % du côté des services centraux (Annexe 11.8.). Pourtant, 61 % des collaborateurs de la vente et 60 % des services centraux expriment un intérêt pour le bénévolat, en précisant que cela dépend des thématiques (Annexe 11.8.). La fondation prévoit d'élargir ses domaines d'action pour inclure la santé, l'environnement et le bien-être animal, en plus de la jeunesse. Les échanges montrent que les collaborateurs de la vente sont particulièrement sensibles à la cause du bien-être animal, une cause qui est proche de leur métier (Annexe 16). En revanche, les services centraux jugent toutes les thématiques importantes et mettent l'accent sur la nécessité de connaître les tâches et le temps nécessaire pour s'engager dans le bénévolat (Annexe 17). Enfin, un chiffre particulièrement marquant confirme que les collaborateurs des services centraux trouvent l'offre de bénévolat trop restreinte. En effet, 19% d'entre eux se disent prêts à y participer en dehors de leurs heures de

travail, contre seulement 1% des collaborateurs de la vente. Cette différence s'explique par trois facteurs.

Premièrement, le Bio-Planet de Corbais explique : « *C'est une merveilleuse initiative, mais le manque de temps est problématique. On a déjà des plannings surchargés donc ce n'est pratiquement pas possible* » (Annexe 16). Le travail étant déjà énergivore, certains employés ne ressentent pas particulièrement l'envie de consacrer du temps à des activités bénévoles en dehors de leurs heures de travail (Annexe 16). Les autres magasins partagent ce point de vue, soulignant que le manque de temps est un frein majeur pour eux (Annexe 16).

Deuxièmement, le CLP de Hannut souligne qu'une communication informative sur la fondation est nécessaire avant toute communication engageante (Annexe 16). Et l'Okay Herent dit : « *Nous ne nous sentons pas du tout interpellés par Colibri Foundation* »²¹ (Annexe 16).

Troisièmement, ils participent à des actions en magasin pour récolter des fonds pour Colibri Foundation, ce qui leur donne déjà le sentiment de contribuer. Cependant, les collaborateurs des services centraux sont plus enthousiastes. Jens Borremans et Stephanie Welvaert expriment leur volonté d'aider en participant à la réalisation d'événements. Ils sont prêts à donner quelques heures en fonction des projets et des périodes (Annexe 17). Frédérique Materne et Sophie Hannosset seraient prêts à consacrer entre 4 à 6 heures par mois en fonction du temps disponible et du contenu des projets (Annexe 17). Par contre, Bram Depouillon met l'accent sur le manque de temps : « *Pour moi, ce n'est pas possible actuellement. J'ai une jeune famille, donc le temps est un problème. Mais j'ai certainement de l'intérêt pour l'avenir* »²² (Annexe 17). En outre, nous avons précédemment conclu que les collaborateurs des services centraux sont déjà plus engagés dans les actions de la fondation, notamment en tant que mentors de langue ou familles d'accueil pour les jeunes Indonésiens.

5. Conclusion de l'analyse des données

Le Tableau 7 présente la conclusion de nos propositions, organisées par thème.

Conclusions de nos propositions	
Connaissance	
Proposition 1	La majorité des collaborateurs connaissent le nom de la fondation, mais pas sa mission, sa vision ainsi que ses activités. <i>Vrai</i>

²¹ Traduit de : « *We voelen ons helemaal niet aangesproken door Colibri Foundation* » (Annexe 16).

²² Traduit de : « *Ja, voor mij is het momenteel niet mogelijk. Ik heb een jong gezin. Tijd is dus een issue voor mij. Maar ik heb zeker interesse voor de toekomst* » (Annexe 17).

	Les résultats de notre enquête révèlent que les collaborateurs connaissent Colibri Foundation de manière superficielle, malgré une ancienneté moyenne de plus de 10 ans au sein du groupe. Cette ancienneté ne semble pas être corrélée à une meilleure connaissance des activités de la fondation. En réalité, ils n'ont jamais eu de présentation de la part de Colibri Foundation. Les collaborateurs de la vente reconnaissent que les seules informations qu'ils reçoivent sont destinées à la mise en œuvre pratique des actions en magasin. Globalement, les collaborateurs ayant une bonne connaissance de la fondation sont principalement ceux qui ont activement cherché à s'informer en devenant bénévoles ou ceux qui ont directement travaillé avec elle. Cela leur a permis d'acquérir une compréhension plus approfondie de ses activités, indiquant que les informations sur la fondation sont principalement accessibles à ceux qui montrent un intérêt préalable.
Proposition 2	Les collaborateurs pensent que : a. La fondation est active uniquement à l'étranger <i>Partiellement vrai</i> b. La fondation est liée à des produits <i>Partiellement vrai</i>
	a. L'enquête révèle que les collaborateurs savent que la fondation est active tant en Belgique qu'à l'étranger. Cependant, une analyse plus approfondie indique qu'ils ont acquis cette connaissance en lisant la question dans l'enquête. Ils en ont déduit qu'elle est également active en Belgique. b. Les collaborateurs ne se limitent pas à cet aspect. Principalement, ils expriment leur accord avec le fait que la fondation soutient la formation et le suivi des jeunes issus de milieux socio-économiques défavorisés. De plus, l'analyse a également révélé qu'ils pensent à tort que la fondation propose du soutien aux coopératives et entreprises sociales qui fournissent certains produits durables vendus par Boni Selection.
Proposition 3	La connaissance des collaborateurs des services centraux est meilleure que celle des collaborateurs de la vente. <i>Vrai</i>
	Deux raisons expliquent cette proposition. D'une part, ils bénéficient d'une communication plus informative via courriels, bien que ces informations soient parfois noyées dans le flot de communications. D'autre part, ils sont plus encouragés à participer aux activités de bénévolat de la fondation grâce aux mails et aux écrans dans les couloirs du site Wilgenveld. Cependant, seules les personnes ayant entrepris la démarche de se porter volontaires, ainsi que les employés ayant un intérêt préalable pour Colibri Foundation, reçoivent des informations approfondies.
Image	
Proposition 4	Les collaborateurs ont une image neutre de la fondation. <i>Faux</i>
	Malgré une connaissance superficielle, les deux groupes ont une bonne image de Colibri Foundation. Nous concluons qu'ils sont favorables à l'idée d'une fondation d'entreprise. En effet, ils estiment qu'elle apporte du bien à la société et qu'elle constitue une valeur ajoutée pour le groupe. Selon eux, Colibri Foundation renforce la réputation de Colruyt Group en tant qu'entreprise socialement responsable. Cependant, ils ne sont pas suffisamment informés pour exprimer un avis éclairé sur l'impact réel de la fondation et ses activités concrètes sur le terrain. Remarquons que les collaborateurs de la vente ont globalement une meilleure image de la fondation que ceux des services centraux. Ils participent activement à des actions de collecte de fonds, ce qui renforce leur sentiment de participer positivement à la fondation. Cela favorise leur sentiment de fierté.
Communication	
Proposition 5	La connaissance limitée est, entre autres, liée au déficit de communication. <i>Vrai</i>
	Les informations se noient dans la masse de communication. Les collaborateurs de la vente reçoivent uniquement des informations pratiques sur les actions en magasin, rendant les

	activités de la fondation abstraites pour eux. Ils sont informés des montants récoltés grâce aux actions en magasin mais manquent de détails sur l'utilisation des fonds. Les collaborateurs souhaitent voir des réalisations concrètes de la part de Colibri Foundation. Etonnamment, l'enquête révèle que la plupart des collaborateurs estiment que la fondation communique de manière satisfaisante sur ses activités et les moyens de s'engager. Cependant, les entretiens montrent qu'ils ne sont pas satisfaits de la communication, car leur niveau de connaissance reste très basique. De plus, de nombreux collaborateurs ignoraient même que la fondation propose des activités de bénévolat. Il semble que, les collaborateurs de la vente sont moins critiques lorsqu'ils remplissent l'enquête. De leur côté, les collaborateurs des services centraux ne sont pas satisfaits de la communication concernant les activités de la fondation et le bénévolat. Ils jugent que la fondation manque de visibilité au sein du groupe, ce qui conduit à une connaissance limitée de ses activités. Il serait crucial de mettre l'accent sur l'histoire de la fondation, l'importance pour le groupe d'investir dans de telles initiatives, et de démontrer concrètement l'impact qu'elle génère.
Bénévolat	
Proposition 6	Afin d'améliorer la perception des collaborateurs il faut les engager explicitement. <i>Partiellement vrai</i>
	1) <u>Collaborateurs de la vente</u> : Ils ne sont pas réellement intéressés par le bénévolat, en raison du manque de temps et d'intérêt. Globalement, ils ont une bonne perception de la fondation. Cependant, pour améliorer cette perception, il serait bénéfique de mieux les informer. 2) <u>Collaborateurs des services centraux</u> : Ils ne sont pas satisfaits de la communication concernant le bénévolat et estiment qu'elle pourrait être améliorée pour encourager davantage de collaborateurs à s'engager. Ils sont également plus convaincus que les collaborateurs de la vente que la fondation devrait élargir son offre de bénévolat. L'analyse conclut qu'en les engageant davantage, cela renforcera leur fierté. Pour nos deux groupes cibles, l'analyse a démontré qu'ils seraient intéressés par le bénévolat, en fonction des thématiques abordées.

Tableau 7: Conclusions des propositions

CHAPITRE 3. RECOMMANDATIONS POUR COLLIBRI FOUNDATION

L'objectif de ce chapitre est de répondre à la dernière partie de notre question de recherche : « Comment Colibri Foundation peut-elle améliorer sa relation avec les collaborateurs ? » Nous proposons deux types de solutions principales à Colibri Foundation : la communication et le bénévolat.

Pour la communication, nous recommandons une stratégie qui repose sur trois mots clés : intérêt, enthousiasme et engagement. Cette stratégie doit être structurée autour de deux axes complémentaires : une communication informative et une communication engageante. Tout d'abord, la communication informative sera conçue pour éveiller l'*intérêt* des collaborateurs en leur fournissant des informations détaillées sur la mission et les activités de la fondation. L'objectif étant d'éduquer les collaborateurs sur les bénéfices des actions pour la société. Deuxièmement, la

communication engageante visera à cultiver l'*enthousiasme* parmi les équipes. En utilisant un ton inspirant et motivant, nous recommandons de partager des histoires de bénévolat réussies et des succès inspirants. Le but étant d'établir une connexion émotionnelle avec les collaborateurs, démontrant comment leur *engagement* peut réellement avoir un impact.

En parallèle, inspirés par les échanges avec d'autres fondations d'entreprise, nous recommandons à Colibri Foundation d'enrichir son offre de bénévolat pour maximiser son impact sur la société. Cette amélioration sera possible une fois la nouvelle stratégie lancée. La majorité des collaborateurs ont exprimé un intérêt conditionnel pour le bénévolat, souvent dépendant des thématiques abordées et du temps disponible. Nous recommandons donc de proposer des activités de bénévolat liées à chaque thématique dans laquelle la fondation sera active : jeunesse, santé, bien-être animal, et environnement. Il est important de noter que les collaborateurs de la vente sont particulièrement sensibles à la cause animale. Pour inciter leur participation, il est crucial de détailler clairement la durée et la nature de l'engagement requis.

Bien que les collaborateurs de la vente montrent actuellement un faible intérêt pour le bénévolat, un effort accru d'information pourrait les encourager à s'impliquer davantage. Le département des services centraux semble être mieux disposé à s'engager dans des activités bénévoles. Par conséquent, des initiatives spécifiques et bien communiquées pourraient favoriser leur participation active.

Le *Tableau 8* présente des recommandations concrètes en matière de communication et d'offre de bénévolat. Ensuite, le *Tableau 9* a été créé pour estimer les coûts liés à la mise en œuvre de ces recommandations, fournissant ainsi une idée des dépenses à prévoir pour Colibri Foundation.

Il est important de noter que le calcul du ROI (Return On Investment) pour une fondation comme Colibri Foundation diffère de celui des organisations à but lucratif. En effet, il n'est pas tout à fait pertinent de mesurer le ROI en termes financiers, car la fondation se concentre principalement sur l'impact social. Comme nous l'avons expliqué précédemment à travers le concept de la Venture Philanthropy, l'évaluation de l'efficacité d'une fondation se base davantage sur les bénéfices sociaux générés que sur les gains financiers.

	Communication	Explication
1	Présentation aux nouveaux employés	Les nouveaux employés de Colruyt Group reçoivent une présentation de l'entreprise après six mois, incluant une visite de divers sites. Cependant, Colibri Foundation n'est pas présentée. Lors de cette journée, nous recommandons vivement une présentation de Colibri Foundation par un de ses représentants ainsi que la distribution d'une brochure détaillée pour sensibiliser et engager les nouveaux collaborateurs dès le début.
2	Vidéos sur Link ou Streams (plateformes internes)	Nous proposons de créer une série de vidéos pour promouvoir Colibri Foundation et renforcer l'engagement des collaborateurs. Les vidéos incluraient : 1. Présentations des employés de la fondation, introduisant la mission et les valeurs. Cette approche personnaliserait l'organisation et montrerait les visages derrière les initiatives. 2. Témoignages de jeunes bénéficiaires (tant belges qu'internationaux) et interventions de partenaires, illustrant l'impact concret des actions. 3. Résumés annuels montrant le nombre de jeunes soutenus et les accomplissements de l'année. 4. Témoignages d'employés mentors linguistiques ou familles d'accueil, partageant leur expérience en inspirant ainsi d'autres collaborateurs. Ces vidéos trimestrielles serviraient de canal de communication informatif et de source de motivation, et pourraient être utilisées lors de présentations officielles pour renforcer l'authenticité et l'engagement de la fondation.
3	Présentation lors des événements	Nous recommandons à Colibri Foundation de présenter ses activités et l'offre de bénévolat lors des événements d'entreprise. Ces interventions régulières accroîtront la visibilité de la fondation et informeront les collaborateurs sur les modalités d'engagement.
4	Présence dans la « Gazette »	La gazette, newsletter interne de Colruyt Group, contient les dernières nouvelles et innovations. Nous suggérons d'y inclure une rubrique dédiée à Colibri Foundation, avec des témoignages de jeunes, des explications sur les projets en cours, des actualités sur les activités futures, et des annonces de bénévolat. Cette section mettrait également en lumière l'impact des fonds générés par les actions en magasin.
5	Présence sur l'intranet	Le portail intranet, utilisé quotidiennement par les collaborateurs, bénéficierait d'un onglet dédié à la fondation. Placé de manière visible, cet onglet contiendrait des liens vers les réseaux sociaux et le site internet de la fondation, ainsi que les dernières annonces et actualités. Une section expliquerait clairement les différentes activités bénévoles, le temps requis, la possibilité de les réaliser en famille, leur fréquence, et d'autres détails pertinents.
6	Distribution d'une fiche descriptive	Distribuer et afficher la fiche descriptive en <i>Annexe 13 : Zoom sur la fiche descriptive de Colibri Foundation</i> dans les réfectoires des magasins et les couloirs des services centraux. Cette fiche résume les principales informations de Colibri Foundation en une page, offrant une compréhension claire de sa mission, de sa vision, de ses activités et de sa portée géographique.
7	Présence sur les écrans dans les magasins	Les écrans dans les couloirs des services centraux sont déjà bien optimisés, mais il y a encore des possibilités d'amélioration dans les magasins. Afficher des informations défilantes sur ces écrans pourrait enrichir le contenu disponible pour les employés et les clients. Cela serait également utile pour diffuser des annonces, notamment celles concernant la recherche de bénévoles.
8	Présence via un stand dans la cantine	Pourquoi ne pas organiser périodiquement un stand dans la cantine de Wilgenveld ? Ce serait une excellente occasion d'éveiller l'intérêt et la curiosité des collaborateurs. Ces événements permettraient aux employés de dialoguer avec les membres de Colibri Foundation, qui

		pourraient expliquer l'impact de la fondation et comment les collaborateurs peuvent s'engager activement, le tout dans une atmosphère conviviale et détendue.
	Bénévolat	Explication
1	Élargir l'offre	Nous recommandons d'augmenter la diversité des activités bénévoles proposées. Plus il y a de choix, plus les collaborateurs seront susceptibles de s'engager, en trouvant plus facilement une activité correspondant à leurs contraintes personnelles et à leurs intérêts. L'idéal serait de proposer au moins une activité bénévole par thématique.
2	Création d'un réseau d'ambassadeurs	Une suggestion serait de créer un réseau d'ambassadeurs au sein de Colruyt Group, où toute personne participant à une activité bénévole liée à la fondation serait désignée ambassadeur. L'objectif serait de former une communauté d'employés motivés et engagés, favorisant ainsi la fidélisation à long terme. Ces ambassadeurs joueraient un rôle crucial en motivant leurs collègues à rejoindre la communauté des collaborateurs engagés. Pour concrétiser cette initiative, nous proposons l'organisation d'un cocktail dînatoire où tous les ambassadeurs seraient conviés en reconnaissance de leur engagement. Chaque ambassadeur pourrait inviter jusqu'à cinq collègues, avec la présence possible des organisations soutenues. Lors de cet événement, certains ambassadeurs pourraient partager leurs expériences de bénévolat à travers des discours inspirants, permettant aux invités de découvrir les réalisations concrètes de la fondation et les bénéfices personnels retirés par les participants. Cette communauté d'ambassadeurs pourrait ainsi se renforcer au fil des années.
3	Proposition d'une journée de bénévolat payée	Le bénévolat se fait normalement en dehors des heures de travail, ce qui peut poser problème à de nombreux employés en raison de leurs autres obligations. Lauriane Boes a suggéré que Colibri Foundation envisage d'introduire une politique permettant aux employés de bénéficier d'une journée payée pour faire du bénévolat. Chez Colruyt Group, les employés ont accès à des journées de formation. Offrir aux employés le choix entre suivre une formation ou consacrer une journée au bénévolat pourrait être bénéfique. Une telle initiative non seulement aurait un impact positif sur les projets mais renforcerait également le sentiment de fierté parmi les employés.
En conclusion, il est crucial d'évaluer régulièrement la mise en œuvre des recommandations pour mesurer leur efficacité, apporter des ajustements nécessaires en temps réel et garantir l'atteinte des objectifs fixés.		

Tableau 8: Récapitulatif des recommandations pour Colibri Foundation

Budget estimatif détaillé pour les recommandations pour la période Octobre 2024 – Octobre 2025	
Informations préliminaires : - Les coûts de gestion ainsi que ceux de marketing et de communication de Colibri Foundation sont pris en charge par Colruyt Group. - Les chiffres présentés sont basés sur les sources budgétaires existantes de Colibri Foundation. - La majorité des recommandations liées à la communication visent à optimiser les moyens et canaux de communication existants. - Au sein de l'équipe de Colibri Foundation (CF), un employé permanent est déjà responsable de la communication. Les recommandations pour la communication peuvent être ajoutées à ses tâches actuelles. Un autre employé permanent de CF est responsable du « employee engagement ». Ici aussi, les recommandations liées au bénévolat peuvent être intégrées à ses responsabilités/tâches.	

- Les coûts estimés sont donc ceux nécessaires à l'externalisation en dehors de l'équipe.
- *Symeta Hybrid*, une entreprise de Colruyt Group, est spécialisée dans la transformation numérique, la communication multicanale, l'impression et l'e-mailing ainsi que l'archivage numérique.
- *MarkCom* est le département Marketing et Communication au sein de Colruyt Group.

	Communication	Coût estimé Total annuel	Détails du coût	
1	Présentation aux nouveaux employés	1.500€	1€/brochure x 1.500 = 1.500€	• Personne dédiée : employé de CF avec matériel de support existant • Fréquence : 4x/an • Brochures : impression faite par <i>Symeta Hybrid</i> • Nombre suffisant pouvant être distribué lors d'autres événements
2	Vidéos sur Link ou Streams	18.400€	4.600€ par vidéo x 4 = 18.400€	• Vidéo : scénarisation, tournage, montage est fait par <i>MarkCom</i> • Fréquence : 4x/an • Budget basé pour une vidéo de 30 à 45 secondes (entre 4.500€ et 4.700€)
3	Présentation lors des événements	NA	NA	• Personne dédiée : employé de CF • Brochures : stock en suffisance cfr point 1
4	Présence dans la « Gazette »	NA	NA	• Personne dédiée : employé de CF pour la rédaction des rubriques • Distribution incluse dans le système de distribution existant
5	Présence sur l'intranet	NA	NA	• Personne dédiée : employé de CF pour le développement du contenu
6	Distribution d'une fiche descriptive	2.404€	2,75€ x 874 affiches = 2.404€	• Affiches : conception et impression par <i>Symeta Hybrid</i> • Nombre : 774 magasins en gestion propre + 100 pour les services centraux • Budget basé sur prix forfaitaire pour 1.000 affiches (+/-2.700€)
7	Présence sur les écrans dans les magasins	NA	NA	• Personne dédiée : employé de CF • Fréquence : 12x/an (mettre à jours les informations mensuellement) • Création de contenu (déjà crée pour l'intranet), affichage, mise à jour, adaptation entre intranet et écrans
8	Présence via un stand dans la cantine	NA	NA	• Personne dédiée : employé de CF • Fréquence : 4x/an • Matériel (brochures, fiches descriptives, tables, banderoles, goodies) : en stock.
		22.304€		

	Bénévolat	Coût estimé Total annuel	Détails du coût	
1	Élargir l'offre	NA	NA	- Personne dédiée : employé de CF - Rajouter une activité par thématique, soit 4 activités. Le coût en fonction des activités choisies.
2	Création d'un réseau d'ambassadeurs	8.000€	50€ x 160 pers. = 8.000€	- Personne dédiée pour organiser l'événement de lancement, communication, reconnaissance des ambassadeurs : employé de CF - Estimation d'invités pour le 1^{er} événement : nombre de bénévoles en 2023 (28 mentors + 3 familles d'accueil) x 5 invités = 155 pers. + 5 employés CF - Estimation walking dinner (tout compris) : 50€/pers
3	Proposition d'une journée de bénévolat payée	8.806€	238€ x 37 pers. = 8.806€	Estimation basée sur 31 bénévoles en 2023 + augmentation de +20% en 2024, soit total de 37 bénévoles (coût de 238€/pers./jour)
		16.806€		
	Budget total si toutes les recommandations sont mises en place (communication et bénévolat)	39.110€		
	<u>Bénéfices de la mise en place des recommandations</u>	<u>Employés</u> : L'impact attendu inclut une participation accrue dans les initiatives de la fondation, ce qui favorisera un sentiment de communauté et de solidarité au sein de Colruyt Group. Cela contribuera également à renforcer la fierté et la satisfaction des employés vis-à-vis de leur travail. De plus, les diverses activités de bénévolat leur offriront des opportunités de développement personnel, que ce soit par l'acquisition de nouvelles compétences ou par l'enrichissement de leurs expériences personnelles et professionnelles. <u>Colruyt Group</u> : Les bénéfices pour le groupe sont multiples. Principalement, en investissant plus intensément dans la communication et le bénévolat, Colruyt Group pourra renforcer son positionnement d'entrepreneur durable. Cette démarche proactive améliorera l'image de l'entreprise auprès des consommateurs, des investisseurs et des partenaires. De plus, la nouvelle stratégie de Colibri Foundation permettra au groupe de contribuer davantage au développement des Objectifs de Développement Durable (ODD) établis par les Nations Unies. <u>Porteurs de projets</u> : Les porteurs de projets que la fondation soutient profiteront d'une visibilité renforcée. Cela se traduira par une augmentation des ressources disponibles pour les projets, car une meilleure visibilité attire plus de soutien et de financements. En outre, l'implication de divers employés de Colruyt Group apportera une richesse de compétences et de perspectives aux projets, améliorant ainsi la qualité et l'efficacité des initiatives de la fondation. Cela permettra de mieux répondre aux besoins des bénéficiaires et de maximiser l'impact positif.		

Tableau 9: Budget estimatif des recommandations

CONCLUSIONS GÉNÉRALES

1. Conclusion

Ce mémoire a exploré en profondeur la perception des collaborateurs de Colruyt Group à l'égard de Colibri Foundation ainsi que leurs attentes en matière de communication et de bénévolat. L'objectif principal était de déterminer comment la fondation pourrait renforcer sa relation avec les collaborateurs en se basant sur une analyse approfondie.

L'analyse révèle que les collaborateurs de Colruyt Group ont une connaissance limitée de la mission, de la vision et des activités de Colibri Foundation, principalement en raison d'un déficit de communication. Bien que les collaborateurs aient une image positive de la fondation, ils manquent de détails sur son impact réel et ses projets en Belgique. Les collaborateurs des services centraux sont mieux informés que ceux de la vente, mais globalement, les informations communiquées se perdent dans la masse de communications. Les collaborateurs expriment un intérêt pour le bénévolat, mais ont besoin de structures et d'opportunités claires. En s'inspirant des meilleures pratiques d'autres fondations d'entreprise, il est recommandé de renforcer la communication en mettant en avant des réalisations concrètes et en proposant plus d'activités de bénévolat.

Pour améliorer la relation entre Colibri Foundation et les collaborateurs de Colruyt Group, plusieurs recommandations stratégiques ont été formulées. La recommandation principale inclut une communication structurée autour des notions d'intérêt, d'enthousiasme et d'engagement, via des approches informatives et engageantes. Parallèlement, l'enrichissement de l'offre de bénévolat est préconisé pour maximiser l'impact social, en alignant les activités proposées avec les thématiques clés de la fondation. Bien que les équipes de la vente montrent actuellement un intérêt modéré pour le bénévolat, des initiatives spécifiques et une communication ciblée pourraient stimuler leur participation. Les recommandations ont été budgétisées dans la mesure du possible, permettant à Colibri Foundation de savoir lesquelles sont facilement applicables et peu coûteuses, facilitant ainsi leur priorisation.

Notons également que la mise en œuvre des recommandations, tant en termes de communication que de bénévolat, peut générer un impact positif sur les bénéficiaires des projets, les collaborateurs, ainsi que sur Colruyt Group. Il est essentiel de mettre en place des mécanismes continus de feedback pour évaluer la perception et la satisfaction des collaborateurs concernant la communication et les opportunités de bénévolat. Ces retours permettront d'ajuster

constamment les stratégies de Colibri Foundation, en s'assurant qu'elles répondent efficacement aux attentes des collaborateurs.

2. Limitations

Une des principales limitations de cette étude réside dans la taille et la composition de l'échantillon. Bien que nous ayons obtenu des réponses d'un nombre important de collaborateurs, l'échantillon peut ne pas être totalement représentatif des 33.384 collaborateurs de Colruyt Group. La prudence est donc recommandée lors de l'extrapolation des résultats à plus grande échelle. De plus, les données recueillies à travers l'enquête peuvent être sujettes à divers biais de réponse, notamment le biais de désirabilité sociale. Dans ce cas, les répondants peuvent être influencés à fournir des réponses qu'ils estiment être attendues plutôt que leur véritable opinion.

Un autre défi rencontré est celui de l'estimation du budget. Nous avons uniquement pris en compte les coûts liés à l'externalisation, sans tenir compte des éventuels coûts internes supplémentaires. Ces coûts incluent les ressources humaines nécessaires pour la mise en œuvre et le suivi des recommandations, ainsi que les coûts indirects liés à l'augmentation de la charge de travail des employés existants.

3. Perspectives de recherches futures

Pour évaluer pleinement l'impact des recommandations formulées, il est conseillé de mener des études longitudinales. Ces études permettront de suivre l'évolution de la perception des collaborateurs au fil du temps, après la mise en œuvre de la nouvelle stratégie de Colibri Foundation. Cela permettra également d'analyser si les recommandations ont eu un impact significatif sur l'efficacité de cette nouvelle stratégie. De plus, il serait pertinent d'étendre cette étude à une plus grande échelle, en incluant davantage de départements au sein du groupe. Cette approche offrirait une vision plus complète et représentative des perceptions et de l'engagement des collaborateurs envers Colibri Foundation.

BIBLIOGRAPHIE

- Avci, S. B. (2021). The New Venture Philanthropy. In T. Walker, J. McGaughey, S. Goubran, & N. Wagdy (Eds.), *Innovations in Social Finance: Transitioning Beyond Economic Value* (pp. 483-503). London: Palgrave Macmillan.
- Bakery School Foundation. (2024). *Foundation*. Retrieved from Bakery School Foundation: <https://www.bakeryschoolfoundation.com/foundation/>
- Balbo, L., Boiardi, P., Hehenberger, L., Mortell, D., Oostlander, P., & Elena, V. (2018, March 15). *A Practical Guide to Venture Philanthropy and Social Impact Investment*. Retrieved from European Venture Philanthropy Association: https://www.impacteurope.net/sites/www.evpa.ngo/files/publications/A_Practical_Guide_to_VP_SII_2018.pdf
- Barber, B. M., Morse, A., & Yasuda, A. (2021). Impact investing. *Journal of Financial Economics*, 139(1), pp. 162-185.
- Besix Foundation. (2024). *Pourquoi une fondation ?* Retrieved from Qui sommes-nous ? : <https://www.besixfoundation.com/fr/a-propos/>
- Buckland, L., Hehenberger, L., & Hay, M. (2013). The Growth of European Venture Philanthropy. *Stanford Social Innovation Review*, 11(3), pp. 32-39.
- Colibri Foundation. (2022). *Nos histoires* . Retrieved from Merci de tout coeur : <https://www.colibrifoundation.org/fr/story/Arrondi-du-coeur-merci>
- Colibri Foundation. (2022). Visietekst - Strategie Colibri Foundation.
- Colibri Foundation. (2024). Retrieved from Les jeunes bâtissent l'avenir: <https://www.colibrifoundation.org/fr/content/les-jeunes-b%C3%A2tissent-l%E2%80%99avenir>
- Colibri Foundation. (2024). *Histoire*. Retrieved from <https://www.colibrifoundation.org/fr/content/13-ans-colibri-foundation>
- Colibri Foundation. (2024). Vision paper.
- Colruyt Group. (2023). *Rapport annuel et rapport de durabilité 2022/23*. Retrieved from <https://www.colruytgroup.com/fr/investir/rapport-annuel-incluant-le-rapport-de-durabilite>
- Colruyt Group. (2024). *Entrepreneur innovant et durable*. Retrieved from Colruyt Group: <https://www.colruytgroup.com/fr/a-propos/a-propos-de-nous/en-tant-qu-entrepreneur-innovant-et-durable#:~:text=Pour%20nous%2C%20investir%20dans%20l,plan%C3%A8te%20et%20de%20la%20prosp%C3%A9rit%C3%A9>

- Colruyt Group. (2024). *La Colibri Foundation*. Retrieved from <https://www.colruytgroup.com/fr/a-propos/a-propos-de-nous/colibri-foundation>
- Colruyt Group. (2024). *Notre vision de l'entrepreneuriat durable*. Retrieved from Colruyt Group: <https://www.colruytgroup.com/fr/entrepreneuriat-durable/vision-strategie>
- Colruyt Group. (2024). *Qu'est-ce que "Pas à pas" ?* Retrieved from <https://www.colruytgroup.com/fr/consommation-responsable/pas-a-pas>
- Colruyt Group Foundation. (2024). *Brand book*. Halle, Belgique: Achilles Design.
- Colruyt Group Foundation. (2024). *Visietekst CGF*.
- Degroof Petercam . (2024). *Notre fondation*. Retrieved from Degroof Petercam Foundation: <https://www.degroofpetercam.com/fr-be/fondation>
- Engie. (2024). *La Fondation ENGIE donne un coup de pouce aux jeunes*. Retrieved from Engie Foundation: <https://corporate.engie.be/fr/about/engagement-societal/la-fondation-engie-aide-les-jeunes#:~:text=La%20Fondation%20ENGIE%20a%20pour,en%20Wallonie%20et%20en%20Flandre>.
- Fejes, Z. L., Malmendier, N., & Gianoncelli, A. (2022). *Impact Integrity: Unique Challenges for Corporate Social Investors*. European Venture Philanthropy Association. Retrieved from European Venture Philanthropy Association: https://www.impacteurope.net/sites/www.evpa.ngo/files/publications/EVPA_Safeguarding_Impact_Integrity_report_2022.pdf
- Global Impact Investing Network. (2019). *Core Characteristics of Impact Investing*. Retrieved from https://thegiin.org/assets/Core%20Characteristics_webfile.pdf
- Grossman, A., Appleby, S., & Reimers, C. (2013). Venture Philanthropy: Its Evolution and Its Future. *Harvard Business School*, 9, pp. 1-25.
- Hehenberger, L., Harling, A.-M., & Scholten, P. (2015, June). *A Practical Guide to Measuring and Managing Impact*. Retrieved from European Venture Philanthropy Association: https://www.impacteurope.net/sites/www.evpa.ngo/files/publications/IMM_Guide_2015_EN.pdf
- Heitmann, K., Roza, L., Boiardi, P., & Serneels, S. (2020). The Rise of the Corporate Social Investor. *Stanford Social Innovation Review*, 42-49.
- John, R. (2006, June). *Venture Philanthropy: The Evolution of High Engagement Philanthropy in Europe*. Retrieved from Skoll Centre for Social Entrepreneurship: <https://www.sbs.ox.ac.uk/sites/default/files/2019-10/VenturePhilanthropyinEuropeRobJohnspaper.pdf>

- Letts, C. W., Ryan, W., & Grossman, A. (1997, March-April). Virtuous Capital: What Foundations Can Learn from Venture Capitalists. *Harvard Business Review*, 75(2), pp. 36-44.
- Nations Unies. (2024). *Objectif 4: Education de qualité*. Retrieved from <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/education/>
- Onishi, T. (2019). Venture philanthropy and practice variations: the interplay of institutional logics and organizational identities. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 48(2), pp. 241-265.
- P&V. (2023). *Fondation P&V : 25 ans et 36.000 jeunes*. Retrieved from <https://www.pv.be/fr/web/pv/-/25-jaar-stichting-p-v-36.000-jongeren-in-honderden-projecten>

ANNEXES

CHAPITRE 1. ENTRETIENS AVEC SIX FONDATIONS D'ENTREPRISE

Annexe 1 : Guide d'entretien fondations d'entreprise

(+/- 10 min)

1. Introduction

Je commence par me présenter

Je remercie d'avoir accepté l'itw

Présentation de mon sujet de mémoire

Expliquer les objectifs de l'interview + demander si je peux enregistrer

- Pouvez-vous commencer par vous présenter brièvement et expliquer en quoi consiste votre rôle au sein de la fondation d'entreprise (nom de la fondation) ?
- Pourriez-vous m'en dire plus sur l'histoire de la fondation ?
- Pourriez-vous me donner un aperçu des/de la mission(s) de la fondation ?

(+/- 40 min)

2. Contexte de l'entreprise

- Quels sont les objectifs du groupe et de la fondation par rapport aux collaborateurs ?

3. Interaction avec les collaborateurs

- Est-ce que votre fondation est connue par les collaborateurs ?
 - Si oui :
 - Comment cette notoriété a-t-elle été atteinte ? Et quels sont vos objectifs en termes de développement de la notoriété en interne ?
- Est-ce que votre fondation a pour but d'encourager l'engagement des collaborateurs ?
 - Si oui :
 - De quelle façon et quelle est votre stratégie à ce niveau-là ?
 - Pouvez-vous me partager des exemples concrets d'activités ou de projets de la fondation qui ont suscité un engagement de la part des employés ?
 - Si non :
 - Pourquoi ?

- Cela ne fait pas partie de vos objectifs ?

4. **Perception des collaborateurs**

- Comment considérez-vous la façon dont les collaborateurs perçoivent votre fondation ? Pourquoi ? Avez-vous des exemples à partager ?
- Selon vous, quels sont les facteurs clés qui influencent la manière dont les collaborateurs perçoivent votre fondation d'entreprise ou une fondation d'entreprise en général ?

5. **Programmes d'engagement**

- Quels types de programmes ou d'initiatives avez-vous mis en place pour encourager l'engagement des employés dans les activités philanthropiques de la fondation ? Pourquoi ?
 - Si aucun programme n'a été mis en place :
 - Si vous deviez instaurer une initiative visant à stimuler l'engagement des employés, comment la formuleriez-vous ? Pourquoi ? Pouvez-vous m'en dire plus...

6. **Stratégies de communication**

- Quels canaux de communication privilégiez-vous pour informer les collaborateurs sur les actions de la fondation ?
- Personnalisez-vous la communication aux différentes cibles ?

7. **Collaboration avec les départements internes**

- Quels types de collaborations entre la fondation et les différents départements de l'entreprise sont actuellement établis ?
- Selon votre perspective, quels sont les aspects qui pourraient être améliorés en termes de collaborations avec les départements internes du groupe ?

8. **Défis et Opportunités**

- Quels sont les principaux défis auxquels la fondation d'entreprise est confrontée en matière d'engagement des employés ?
- En tant que fondation d'entreprise, quelles sont vos aspirations futures pour le renforcement de l'engagement des employés et pour influencer positivement la perception globale de la fondation ?
- Quels sont vos souhaits en termes de collaboration en interne ?

9. Conclusion

- Avez-vous encore des choses à partager ? Des réflexions, commentaires ?
- Avez-vous des personnes intéressantes à me recommander sur ce sujet dans votre réseau ?
- Résumer les idées de l'entretien
- Remercier pour son temps
- Formule de politesse

Annexe 2 : Interviewgids voor het gesprek met bedrijfsstichtingen

(+/- 10 min)

1. Introductie

Ik begin met mezelf voor te stellen.

Dank voor het accepteren van het interview.

Ik licht mijn thesis onderwerp toe.

Uitleg over de interviewdoelen + vragen of ik mag opnemen.

- Kunt u uzelf kort voorstellen en uitleggen wat uw rol is binnen de stichting (naam van de stichting)?
- Kunt u meer vertellen over de geschiedenis van de stichting?
- Kunt u een overzicht geven van de missie(s) van de stichting?

(+/- 40 min)

2. Bedrijfscontext

- Wat zijn de doelstellingen van de groep en de stichting met betrekking tot medewerkers?

3. Interactie met medewerkers

- Is uw stichting bekend bij de medewerkers?
 - Zo ja:
 - Hoe is deze bekendheid bereikt? En wat zijn uw doelen voor de interne bekendheid?
- Heeft uw stichting als doel om de betrokkenheid van medewerkers te bevorderen?
 - Zo ja:
 - Op welke manieren en wat is uw strategie op dit gebied?
 - Kunt u concrete voorbeelden delen van activiteiten of projecten van de stichting die de betrokkenheid van medewerkers hebben veroorzaakt?
 - Zo nee:
 - Waarom niet?
 - Valt dit niet onder uw doelstellingen?

4. Perceptie van medewerkers

- Hoe beoordeelt u hoe medewerkers uw stichting zien? Waarom? Heeft u voorbeelden om te delen?
- Naar uw mening, wat zijn de belangrijkste factoren die van invloed zijn op hoe medewerkers uw bedrijfsstichting of een bedrijfsstichting in het algemeen waarnemen?

5. **Betrokkenheidsprogramma's**

- Welke soorten programma's of initiatieven heeft u geïmplementeerd om de betrokkenheid van medewerkers bij de filantropische activiteiten van de stichting te bevorderen? Waarom?
 - Als er geen programma is geïmplementeerd: Als u een initiatief zou moeten instellen om de betrokkenheid van medewerkers te stimuleren, hoe zou u dat dan formuleren? Waarom? Kunt u daar meer over vertellen...

6. **Communicatiestrategieën**

- Welke communicatiekanalen geeft u de voorkeur om medewerkers te informeren over de activiteiten van de stichting?
- Personaliseert u de communicatie voor verschillende doelgroepen?

7. **Samenwerking met interne afdelingen**

- Welke soorten samenwerkingen zijn er momenteel tussen de stichting en verschillende afdelingen van het bedrijf?
- Naar uw mening, wat zijn de aspecten die verbeterd kunnen worden op het gebied van samenwerking met interne afdelingen van de groep?

8. **Uitdagingen en kansen**

- Wat zijn de belangrijkste uitdagingen waarmee de bedrijfsstichting wordt geconfronteerd op het gebied van medewerkersbetrokkenheid?
- Als bedrijfsstichting, wat zijn uw toekomstige ambities om de medewerkersbetrokkenheid te versterken en de algehele perceptie van de stichting positief te beïnvloeden?
- Wat zijn uw wensen met betrekking tot interne samenwerking?

(+/- 10 min)

9. Conclusie

- Heeft u nog andere zaken om te delen? Gedachten, opmerkingen?
- Heeft u interessante mensen om aan te bevelen over dit onderwerp in uw netwerk?
- Samenvatten van de ideeën van het interview.
- Bedanken voor de tijd

Annexe 3 : Tableau récapitulatif entretiens avec six fondations d'entreprise

Nom de la fondation	Personnes interviewées	<i>Quels sont les objectifs de la fondation par rapport aux collaborateurs ?</i>	<i>Est-ce que la fondation est connue par les collaborateurs ?</i>	<i>Est-ce que la fondation a pour but d'encourager l'engagement des collaborateurs ?</i>	<i>Comment considérez-vous la façon dont les collaborateurs perçoivent votre fondation ?</i>	<i>Quels sont les facteurs clés qui influencent la perception des collaborateurs ?</i>
Engie Foundation	Chloé Saleh	Ce n'est pas un des objectifs à proprement parler. Par contre nos différentes activités favorisent l'implication des collaborateurs.	Pas assez. Je pense que les collaborateurs savent que la fondation existe mais ne connaissent pas la mission de la fondation.	Ce n'est pas le but premier, étant donné que le public cible de la fondation est externe... Dans un deuxième temps, on souhaite que les collaborateurs soient plus informés de ce qu'on fait car ils sont des ambassadeurs et peuvent représenter la fondation.	... Plutôt neutre. Après je pense qu'ils doivent se dire que c'est positif d'avoir une fondation. Maintenant, je ne pense pas qu'ils connaissent les activités de la fondation.	La connaissance
Bakery School Foundation (Puratos)	Jole Segers	Ce n'est pas directement un de nos objectifs, mais on sait que nos collaborateurs sont enthousiastes par rapport à notre fondation, donc on essaie de le garder informés	Je pense que tout le monde connaît la fondation.	Oui	Ils ont une bonne image de la fondation.	Communication transparente
Besix Foundation	Donatienne de Spirlet	Pas d'objectifs précis. Par contre, lorsque la fondation a été créée le but était de redynamiser les employés autour d'un projet philanthropique qui a du sens et dans laquelle ils peuvent s'engager.	Auprès de nos employés je pense que la fondation est connue. Par contre, elle est moins connue auprès des ouvriers car ils n'ont pas accès aux mails.	Ce n'est pas une priorité, mais je considère que c'est important.	Globalement elle est positive.	La communication qui mène à la fierté. La fierté de faire partie d'un groupe qui essaie de générer du bien-être.

Degroof Petercam Foundation	Marie Melikov et Vanessa Speleers	Pas d'objectifs précis. Notre mission est de financer l'innovation sociale pour l'emploi.	Je pense que les employés connaissent la fondation mais ils ne savent pas concrètement ce qu'on fait.	L'engagement des collaborateurs auprès des organisations sélectionnées par la fondation ça c'est fini, car on remarquait qu'on communiquait beaucoup sur ce point mais il n'y avait pas énormément de résultats. Cependant, on a pour but d'encourager l'engagement des employés de manière générale au travers des différents programmes.	Plutôt positif	Implication du haut management et la communication
P&V Foundation	Saskia De Groof	Non, ce n'est pas dans notre mission. Après, depuis 7-8 ans on essaie d'inclure les collaborateurs pour qu'ils soient plus au courant de ce qu'on fait.	Je n'ai jamais fait d'enquête donc je ne sais pas qui connaît la fondation. Par contre, le mécénat de compétence est plus connu en interne, car on parvient toujours à avoir un nombre constant de personnes engagées.	Non, notre mission c'est de lutter contre l'exclusion des jeunes	Ceux qui sont engagés ils sont super positifs.	L'authenticité, car on arrive à accomplir de belles choses avec peu de moyens. La communication Implication du CEO
Points communs		Les fondations n'ont pas d'objectifs clairement définis en ce qui concerne les collaborateurs.	Le niveau de connaissance varie en fonction des fondations. Globalement les collaborateurs connaissent de nom la fondation mais ne savent pas ce qu'elle fait en pratique	<u>Oui</u> : Bakery School Foundation <u>Ce n'est pas le but premier mais dans un deuxième temps, oui</u> : Engie Foundation, Besix Foundation, Degroof Petercam Foundation <u>Non</u> : P&V Foundation	Plutôt positif	1) La communication qui mène à la connaissance. 2) L'implication du haut management et du CEO 3) La fierté
Nom de la fondation	Personnes interviewées	<i>Quelles initiatives avez-vous mis en place pour encourager l'engagement des employés dans les</i>	<i>Quels sont vos canaux de communication pour informer les collaborateurs sur vos actions ?</i>	<i>Personnalisez-vous la communication</i>	<i>Quels sont les défis en termes d'engagement des employés ?</i>	<i>Quelles sont vos aspirations pour le renforcement de</i>

		<i>activités philanthropiques de la fondation ?</i>		<i>aux différentes cibles ?</i>		<i>l'engagement des employés ?</i>
Engie Foundation	Chloé Saleh	Power2Act Mécénat de compétences Marché solidaire Organiser des évènements avec nos projets pour les collaborateurs	Newsletter, réseaux sociaux et mail en interne	Non	Le manque de connaissance... Le défi majeur est de les impliquer et de communiquer.	Continuer à communiquer et miser sur le programme Power2Act
Bakery School Foundation (Puratos)	Jole Segers	Webinars Kickoff Twenty Miles Machine à pain	Rapport annuel Site internet Webinars Newsletter Kickoff meeting	Non	Que les employés restent intéressés par ce qu'on fait. Maintenir l'image positive qu'ils ont de la fondation en continuant à communiquer	Trouver des synergies avec l'autre fondation de Puratos, Next Generation Cacao Essayer de travailler avec d'autres fondations en dehors de Puratos Continuer à communiquer
Besix Foundation	Donatienne de Spirlet	Mécénat de compétences KiddyBuild Besix CleanUp Soirées thermos Staff Award	Site internet Facebook Affiches Mailing Magazine trimestriel	Oui, on est obligés! On ne sait pas communiquer de la même façon aux employés et aux ouvriers.	S'il y a un endroit où je n'arrive pas à trouver des bénévoles c'est le mécénat de compétences. Donc si on communiquait mieux sur ce point, je pourrais attirer plus de monde.	Continuer à garder le soutien du groupe tel qu'il est aujourd'hui et motiver le bénévolat.
Degroof Petercam Foundation	Marie Melikov et Vanessa Speleers	Micro-dons Solidarity days Mentorship	Intranet de Degroof Petercam Campagnes papiers Séances d'information Évènements Réseaux sociaux	Non	Le groupe à été vendu à Indosuez et il va falloir voir comment articuler la fondation au sein de ce nouveau cadre.	J'aimerais qu'on soit davantage connu et que les gens se rendent compte du travail qu'on fournit

P&V Foundation	Saskia De Groof	Projet "Boost" = mécénat de compétences P&V for life P&V Group Academy	Intranet Réseaux sociaux CEO meets all Newsletter Chaine YouTube	Non	Rien n'est jamais gagné... Il faut toujours continuer à motiver les collègues et le réel challenge c'est de les fidéliser.	J'aimerais que plus de collaborateurs s'engagent dans la fondation. J'aimerais que le temps d'engagement soit pris en compte dans les heures de travail
Points communs		Mécénat de compétences	1) Newsletter et Réseaux sociaux (communication interne et externe...) (4) 2) Evènements et séances d'information (3) 3) Mailing, site internet (2) et intranet du groupe (2)	Non, à part Besix Foundation	Le manque de connaissance et de communication	Développer l'engagement des employés

Nom de la fondation	Personnes interviewées	<i>Quels sont les objectifs de la fondation par rapport aux collaborateurs ?</i>	<i>Est-ce que la fondation est connue par les collaborateurs ?</i>	<i>Est-ce que la fondation a pour but d'encourager l'engagement des collaborateurs ?</i>	<i>Comment considérez-vous la façon dont les collaborateurs perçoivent votre fondation ?</i>	<i>Quels sont les facteurs clés qui influencent la perception des collaborateurs ?</i>
Colibri Foundation	Lauriane Boes	Il n'y a pas encore d'objectifs chiffrés, mais le high management veut rapprocher la fondation du groupe et cela passe, entre autres, par les employés. <u>Groupe</u> : Améliorer le bien-être et la fierté des employés en leur donnant des moyens de s'engager. <u>Fondation</u> : Offrir des opportunités d'engagement	Le nom de la fondation est connu. Par contre, si on leur demande des questions plus précises sur nos activités, missions,... je ne suis pas sûre qu'ils savent répondre. Après j'ai l'impression qu'au sein des services centraux ça commence à aller mieux, mais dans les magasins je ne pense pas	Oui, l'objectif est d'augmenter le nombre de collaborateurs engagés. La grosse question est de savoir si l'initiative doit venir du groupe ou de la fondation	Plutôt neutre. Il faut déjà connaître la fondation pour avoir un avis. Je pense aussi qu'une partie des employés doit se demander pourquoi le groupe subventionne tant de projets et qu'il ne le distribue pas aux employés.	La connaissance et la communication qui vont de pair. Une fois que la connaissance est acquise cela peut créer de la fierté.

		pour leur permettre de contribuer à l'impact de la fondation.	qu'ils connaissent la fondation.			
--	--	---	----------------------------------	--	--	--

Nom de la fondation	Personnes interviewées	<i>Quels initiatives avez-vous mis en place pour encourager l'engagement des employés dans les activités philanthropiques de la fondation ?</i>	<i>Quels sont vos canaux de communication pour informer les collaborateurs sur vos actions ?</i>	<i>Personnalisez-vous la communication aux différentes cibles ?</i>	<i>Quels sont les défis en termes d'engagement des employés ?</i>	<i>Quelles sont vos aspirations pour le renforcement de l'engagement des employés ?</i>
Colibri Foundation	Lauriane Boes	Familles d'accueil Mentorat de langue Plantation d'arbre Futur projet: Hackathon	Intranet de Colruyt group Mails Posters Écrans dans les couloirs	Pas pour le moment.	Les canaux de communication. J'aimerais également qu'on crée une politique d'engagement.	Saisir l'opportunité du lancement de la nouvelle stratégie pour communiquer clairement sur la nouvelle stratégie et définir quelles sont les responsabilités du groupe et lesquelles sont de la fondation.

Annexe 4 : Interview Engie Foundation

Interviewée : Chloé Saleh

Interviewer : Marie-Ysaline Minet

Date : 29/02/2024

(+/- 10 min)

1. Introduction

Je commence par me présenter

Je remercie d'avoir accepté l'itw

Présentation de mon sujet de mémoire

Expliquer les objectifs de l'interview + demander si je peux enregistrer

- Pouvez-vous commencer par vous présenter brièvement et expliquer en quoi consiste votre rôle au sein de la fondation d'entreprise (nom de la fondation) ?

Je travaille depuis 6 mois chez Engie et j'ai commencé le Young Graduate Communication Program d'Engie, ce qui signifie que je tourne dans différents départements et actuellement je suis dans la fondation. En ce qui concerne mon rôle, c'est assez diversifié... Je suis responsable de la prospection de projets mais également tout ce qui touche à la communication.

- Pourriez-vous m'en dire plus sur l'histoire de la fondation ? Et la/les mission de la fondation ?

La fondation a été créée en 2013 en Belgique et pour le moment on a 43 projets. Il faut savoir que Engie Belgique dépend entièrement d'Engie France. La fondation a deux grands axes/missions, il y a l'insertion de la jeunesse et de l'enfance par le sport, l'éducation et la culture et puis à côté de ça il y a l'axe sur la protection de l'environnement, donc cela touche les sujets liés à la protection de la biodiversité. Chaque année on organise des appels à projets. On organise deux appels à projets par an où on recherche des dossiers sur ces deux axes. Ensuite le but c'est de faire un partenariat avec ces associations et de les soutenir financièrement. Nous faisons également du mécénat de compétences, ainsi que de la publicité sur les réseaux sociaux et sur notre site internet. Par ailleurs, on participe aussi en tant que bénévole dans ces associations, mais on a aussi un programme interne qui s'appelle Power2Act. Ce programme a été spécialement conçu en 2011 pour nos collaborateurs. Le principe est simple, nos collaborateurs qui sont bénévoles dans des associations et qui ont besoin d'un soutien financier peuvent entrer leur dossier pour qu'on leur apporte le soutien financier. Admettons la Croix-Rouge a besoin de soutien financier. Ce collaborateur va introduire un dossier auprès de

Power2Act en disant qu'il est bénévole à la Croix Rouge et on a besoin de soutien financier. Là on fonctionne aussi en appel à projet, 1 fois par an. Par contre, les collaborateurs qui veulent s'engager bénévolement de temps en temps on va travailler chez le partenaire donc par exemple il y a eu River Clean Up, qui est un partenaire qui nettoie les rivières, les océans et les canaux. On a également un autre grand partenaire qui est l'organisation Tada. Il y a plusieurs weekends organisés où nos collaborateurs vont directement donc chez eux et ils organisent des ateliers pour les enfants. D'autre part, Engie a un laboratoire de recherche qui s'appelle LaborElec, il y a une journée qui est organisée là-bas, où les enfants de Tada viennent et les collaborateurs y organisent aussi des ateliers pour rapprocher les enfants de la science et leur faire découvrir des métiers qui touchent à la technologie.

Il faut bien faire la distinction entre la fondation qui est pour le public externe et Power2Act qui vise le public interne à l'entreprise Engie. Par ailleurs, la mission de Power2Act n'est pas aussi fixe que la fondation, dans le sens où dès qu'un projet touche à la solidarité c'est assez.

(+/- 40 min)

2. Contexte de l'entreprise

- Quels sont les objectifs du groupe et de la fondation par rapport aux collaborateurs ?

En ce qui concerne les objectifs en général du groupe et de la fondation, ils sont assez différents. Par exemple, l'insertion de la jeunesse ce n'est pas un réel objectif du groupe c'est vraiment un objectif de la fondation. Par contre, Engie a l'objectif d'atteindre la neutralité carbone et ce point-là est également repris dans la mission de la fondation sous le deuxième axe qui est la protection de l'environnement.

Pour parler plus des collaborateurs ce n'est pas un des objectifs de la fondation à proprement parler. Mais en effet, le programme Power2Act favorise l'implication des collaborateurs dans les activités de la fondation. Un autre exemple est notre contrat récent avec Technopolis. Dans ce cadre-là, on aimerait bien faire du mécénat de compétences et on a demandé à nos collaborateurs si certains seraient prêts à challenger leur projet. De plus, quand c'est possible on essaie de trouver des synergies entre Engie et la fondation pour mener à bien nos projets et demander de l'expertise à nos collaborateurs.

3. Interaction avec les collaborateurs

- Est-ce que votre fondation est connue par les collaborateurs ?

Pas assez, je pense que les collaborateurs savent que la fondation existe mais ne connaissent pas les missions de la fondation. Le problème étant que nous avons une infolettre qui à la base n'était accessible qu'aux huit membres de notre comité de sélection. On essaie donc petit à petit de développer l'infolettre auprès de nos collaborateurs. Maintenant il y a d'autres infolettres qui circulent dans le groupe. On a une infolettre générale pour tout Engie Belgique donc qui s'appelle We Are Engie et parfois ils mettent que nous lançons un appel à projet mais ça s'arrête là. En revanche, à mon avis il y a plus de connaissances de Power2Act car comme l'appel à projet se fait en interne les collaborateurs en entendent plus parler. En effet, l'information circule dans plusieurs newsletters et l'annonce est également projetée sur des écrans. Par contre, nous organisons des activités et des événements pour nos collaborateurs, afin qu'ils puissent rencontrer nos projets. Par exemple, la fondation soutient une chorale à Flagey qui promeut l'intégration de la jeunesse par la culture. Nous avons invité la chorale au bureau et nos collaborateurs pouvaient participer à l'événement. Un autre événement que nous avons organisé est un marché solidaire pour de Warmste Week et Viva For Life. Le concept était de faire venir les projets pour qu'ils puissent vendre leurs produits à nos collaborateurs. Donc on essaie d'inclure les collaborateurs d'une manière un peu détournée. L'idée c'est d'organiser des activités ou des événements et de les inviter.

- Si oui :

- Quels sont vos objectifs en termes de développement de la notoriété en interne ?

Nous n'avons pas d'objectifs fixes, mais on veut plus développer l'infolettre en interne et en externe. On est passé de huit membres du jury à plus de 50 personnes qui sont abonnés à l'infolettre.

- Est-ce que votre fondation a pour but d'encourager l'engagement des collaborateurs ?

Ce n'est pas le but premier, étant donné que le public cible de la fondation est externe. En effet, on cherche des dossiers externes, donc il est important pour nous de se faire connaître à l'externe et ainsi d'avoir des dossiers intéressants. Cependant, dans un deuxième temps on souhaite que les collaborateurs soient plus informés de ce qu'on fait car eux sont finalement aussi des ambassadeurs et peuvent représenter la fondation et peut être ramener de chouettes projets. En ce qui concerne notre stratégie à ce niveau-là, à part l'infolettre et le programme Power2Act on n'a pas grand-chose en plus pour encourager l'engagement des collaborateurs.

4. Perception des collaborateurs :

- Comment considérez-vous la façon dont les collaborateurs perçoivent votre fondation ? Pourquoi ? Avez-vous des exemples à partager ?

Je pense qu'ils n'ont pas une image positive ou négative, mais plutôt neutre. Après je pense qu'ils doivent se dire que c'est positif d'avoir la fondation. Maintenant, je ne pense pas qu'ils connaissent les activités de la fondation.

- Selon vous, quels sont les facteurs clés qui influencent la manière dont les collaborateurs perçoivent votre fondation d'entreprise ou une fondation d'entreprise en général ?

Je dirais déjà la connaissance ! Savoir ce que la fondation fait et quels projets elle soutient. Ce qui peut aider aussi c'est une rencontre entre les porteurs de projet et les collaborateurs. Par exemple, la fondation soutient une chorale à Flagey qui promeut l'intégration de la jeunesse par la culture. Nous avons invité la chorale au bureau et nous avons invité nos collaborateurs à participer à l'évènement. Comme mentionné précédemment, nous essayons de faire connaître notre fondation au travers d'évènements et de cette façon les collaborateurs peuvent rencontrer nos projets.

5. Programmes d'engagement :

- Quels types de programmes ou d'initiatives avez-vous mis en place pour encourager l'engagement des employés dans les activités philanthropiques de la fondation ? Pourquoi ?

Comme mentionné plus tôt on a le programme Power2Act, qui est un programme interne grâce auquel les employés qui sont bénévoles dans une association peuvent introduire un dossier pour demander un soutien financier.

En dehors de ça, on mène d'autres actions avec nos partenaires. Par exemple, récemment nous avons proposé à nos collaborateurs d'aller ramasser des déchets au canal de Bruxelles pour l'asbl River Clean Up. Sinon, lorsque certains de nos partenaires organisent des évènements et qu'ils nous donnent des places, on propose à nos collaborateurs d'y participer. Dans le cadre de la campagne Viva For Life, nous avons beaucoup de collaborateurs qui se sont mobilisés et la fondation a également débloqué un montant.

Il est peut-être important de préciser que c'est notre département de communication qui se charge principalement d'informer nos collaborateurs.

6. Stratégies de communication :

- Quels canaux de communication privilégiez-vous pour informer les collaborateurs sur les actions de la fondation ?

D'une part, on envoie mensuellement une newsletter à nos abonnés, qui sont nos collaborateurs et toutes les personnes intéressées en dehors de l'entreprise. Dans cette infolettre nous tenons

les gens au courant de nos dernières actions. Par exemple, dans l'édition de février nous avons expliqué que nous venons de lancer un appel à projet. De plus, chaque année on récompense un athlète paralympique donc cet événement sera également mentionné dans notre newsletter.

D'autre part, nous avons nos réseaux sociaux qui nous permettent d'informer nos collaborateurs. Le réseau qu'on utilise principalement c'est Facebook. D'ailleurs, vu que l'infolettre de la fondation se fait se base d'inscription, quand on a une nouvelle importante à communiquer on utilise l'infolettre du département communication qui est envoyée à tous les collaborateurs d'Engie.

- Personnalisez-vous la communication à vos différentes cibles ?

Non, car l'infolettre commence uniquement à se développer maintenant et d'autre part on n'a pas assez de nouvelles à partager pour personnaliser la communication.

7. Collaboration avec les départements internes :

- Quels types de collaborations entre la fondation et les différents départements de l'entreprise sont actuellement établis ?

Nous travaillons en collaboration avec notre filiale LaborElec, le centre de recherche et de développement d'Engie. Par exemple, il y a un des ateliers Tada qui est organisé sur le site de LaborElec, et de ce fait nous travaillons en collaboration avec eux pour organiser les ateliers. La dernière fois, l'atelier était lié à la mobilité donc il y avait une voiture électrique, une voiture thermique et une voiture hybride. Les enfants pouvaient au travers de ces ateliers apprendre les différences et la technologie lié à tout cela.

Quotidiennement on travaille avec le département de communication. De manière générale dès que nous devons communiquer quelque chose en interne ou en externe on passe par eux.

Après nous sollicitons des collaborateurs individuels pour faire du mécénat de compétences.

- Selon votre perspective, quels sont les aspects qui pourraient être améliorés en termes de collaborations avec les départements internes du groupe ?

Faire connaître la fondation auprès des collaborateurs. C'est-à-dire bien expliquer à quoi elle sert et continuer à partager nos événements et les motiver à participer.

Le réel challenge est d'essayer de toucher tous les employés, donc on devrait vraiment se concentrer sur les départements qui nous connaissent moins bien et je pense que les événements sont une super initiative pour mieux faire connaître la fondation.

8. Défis et Opportunités :

- Quels sont les principaux défis auxquels la fondation d'entreprise est confrontée en matière d'engagement des employés ?

Selon moi, c'est le manque de connaissance. La fondation est encore relativement jeune étant donné qu'elle n'a « que » 10 ans. Chez Engie, la majorité des employés sont là depuis 20-30 ans, donc le défi majeur pour nous est de les impliquer et de communiquer de manière plus efficace sur la fondation.

- En tant que fondation d'entreprise, quelles sont vos aspirations futures pour le renforcement de l'engagement des employés et pour influencer positivement la perception globale de la fondation ?

Continuer à communiquer, et miser surtout sur le programme Power2Act car via ce programme les collaborateurs se sentent vraiment engagés.

- Quels sont vos souhaits en termes de collaboration en interne ?

On aimerait développer davantage le mécénat de compétences. L'objectif est de créer un fichier regroupant des personnes de références de chez Engie. Dès que nous avons un nouveau partenaire on pourrait s'adresser à cette personne et faire appel à son expertise dans un domaine bien particulier.

(+/- 10 min)

9. Conclusion

- Avez-vous encore des choses à partager ? Des réflexions, commentaires ?

Oui, il est peut-être intéressant que tu saches que nous avons un budget annuel de 500 000€ réparti sur deux appels à projets. Nous soutenons généralement les projets pendant 1 an ou sur plusieurs années, mais cela dépend d'un projet à l'autre.

Annexe 5 : Interview Bakery School Foundation

Interviewée : Jole Segers

Interviewer : Marie-Ysaline Minet

Datum : 07/03/2024

(+/- 10 min)

1. Inleiding

Ik begin met mezelf voor te stellen.

Dank voor het accepteren van het interview.

Ik licht mijn thesis onderwerp toe.

Uitleg over de interviewdoelen + vragen of ik mag opnemen.

- Kunt u beginnen met uzelf kort voor te stellen en uw rol binnen de (naam van de stichting) uit te leggen?

Ik ben Jole Segers, ik werk bijna 14 jaar bij Puratos. Ik ben daar eigenlijk gestart als management assistent van de CFO en op een bepaald moment ben ik nog een extra master gaan halen om een beetje weg te geraken uit die positie. Mijn thesisonderwerp ging over over carbon neutrality bij voedingsbedrijven en dus via daar ben ik dan eigenlijk terechtgekomen in Sustainability team van Puratos. Nu werk ik al een aantal maanden fulltime voor onze Bakery School Foundation. Maar ik was al betrokken met de foundation vanaf het begin in 2014 daarom had ik al vrij veel kennis van de scholen. Dat is eigenlijk in het kort mijn parcours bij Puratos.

- Kunt u mij meer vertellen over de geschiedenis van de stichting en de activiteiten?

Wij hebben de Bakery School Foundation opgericht in 2014 en we zijn ook direct met een eerste school in India gestart. Het idee komt eigenlijk omdat wij meer en meer hoorden van onze klanten, en we zien dat ook bij puratos, dat het moeilijker wordt om goed opgeleide bakkers en patissiers te vinden. Dat is een beroep dat ze een beetje in de vergeetheid is geraakt. Terwijl de sector meer interesse vraagt voor kwaliteit van de producten.

Anderzijds is Puratos aanwezig in meer dan 80 landen. Waaronder heel veel landen waar kinderen en jongeren geen toegang hebben tot kwaliteitsvol onderwijs. In deze context, hebben we eigenlijk gewoon de twee samengelegd en daaruit is dus de Bakery School Foundation ontstaan. Met het idee om een twee jaar lange opleiding te geven aan jongeren die het nodig hebben, die anders die kans niet zouden hebben. Wij bieden die cursus voor hen volledig gratis aan, met als belofte naar hen toe ook dat iedere student die afstudeert een eerste job wordt aangeboden. Die job kan zijn bij Puratos, maar dat kan ook bij een klant zijn of algemeen gezien

binnen het netwerk van Puratos. Op die manier, kunnen we zeker weten dat we een impact zullen gehad hebben na twee jaar alsook dat ze er beter af zijn na hun opleiding dan ervoor. Zoals vermeld zijn wij gestart in Indië. Ondertussen hebben we ook scholen in Brazilië, Mexico, Zuid-Afrika, twee scholen in Roemenië en de Filipijnen. In Portugal werken we samen met een andere school. Daar is onze invloed eigenlijk veel minder, omdat we ze daar ondersteunen aan de hand van producten en via de opleiding van leerkrachten. Verder zijn we ook aanwezig in de Verenigde Staten, Lebanon en El Salvador. De laatste school die is opengegaan, dat was in september vorig jaar in Vietnam en dit jaar zouden we er 3 nieuwe scholen nog moeten hebben en die komen in Turkije, Ethiopië en de Dominicaanse Republiek. Tegen het eind van het jaar zullen we ondertussen 15 scholen hebben. Ondertussen is de Verenigde Staten ook geïnteresseerd in een tweede school, in de buurt van Los Angeles. Ons doel is om 20 scholen te hebben tegen 2030, maar we zullen waarschijnlijk dit objectief vroeger halen. Zoals vermeld is ons programma twee jaar lang, maar in Roemenië is het uitzonderlijk 3 jaar en in de Verenigde Staten 4 jaar. Dat is ook omwille van de lokale wetgeving van het ministerie van onderwijs. Andere verschillen die er bestaan tussen de verschillende scholen is bijvoorbeeld in Mexico en Zuid-Afrika, waar wij die scholen volledig zelf gebouwd hebben. In de meeste landen werken we samen met een bestaand technisch instituut, waar meestal al lessen worden gegeven zoals meccanica, elektronica, kapper, etc. En daar bouwen wij een extra vleugel, ofwel worden sommige lokalen herbouwd tot een bakkerijschool. Voor ons is dit heel positief, enerzijds omdat zij ook al dan een bepaalde infrastructuur hebben en anderzijds omdat ze gewend zijn om samen te werken met dat soort jongeren. Hoe dat ze die best kunnen ondersteunen, dus Het is al ja, daar zijn ook altijd vele voordelen mee verbonden door eigenlijk al met een bestaande partners Samen te werken. En dan in El Salvador hebben we voor de eerste keer samengewerkt met een Belgische partner, de NGO 'via Don Bosco', zij zijn gespecialiseerd in beroepsonderwijs in ontwikkelingslanden. Verder, werven wij voor elke school één directeur aan en twee leerkrachten en elke klas heeft minstens 25 studenten ».

- Kunt u mij een overzicht geven van de missie(s) van de stichting?

Als ik de missie in één zin moet samenvatten is het : «Wij zijn toegewijd om een belangrijke impact te hebben op het leven van kansarme jongeren door hen op te leiden tot toekomstige bakkers, banketbakkers en chocolatiers».

(+/- 40 min)

2. Bedrijfscontext

- Wat zijn de doelstellingen van de groep en de stichting ten opzichte van de medewerkers?

Dit is niet direct een doelstelling, maar we zien wel dat de medewerkers enthousiast zijn over wat we doen met die bakkerij scholen en dat is ook iets dat altijd wordt meegegeven naar onze klanten toe. Natuurlijk willen wij ook dat de medewerkers op de hoogte blijven van wat wij doen, en in welke landen wij actief zijn.

3. Interactie met medewerkers

- Is uw stichting bekend bij de medewerkers?

Ja, ik denk dat iedereen de foundation kent.

- Zo ja:

- Hoe is deze bekendheid bereikt? En wat zijn uw doelstellingen voor interne bekendheidsontwikkeling?

Wij organiseren relatief veel activiteiten in verband met de foundation. Bijvoorbeeld, vier keer per jaar organiseren we **webinars** voor Management Teams, You team noemt dat bij Puratos. Deze webinars hebben een wereldwijd bereik in de landen waar wij actief zijn en regelmatig worden onze scholen daarin vermeld. Verder hebben wij twee weken geleden de **kickoff** georganiseerd in België, dat is een soort van start meeting waar alle werknemers van Puratos worden uitgenodigd. Dat doen ze zowel in Groot Bijgaarden als in vier andere Belgische sites. De CEO gaat dan samen met de voorzitter van de Raad van bestuur alle sites af om een presentatie te geven en dan worden de Bakery Schools ook altijd vermeld. Een ander activiteit dat wij nu al drie jaar organiseren is de **Twenty Miles**. Alle onze medewerkers kunnen hieraan deelnemen, en de bedoeling is dat ze 15 of 20 miles lopen, fietsen of wandelen. De enige voorwaarde is dat ze 60€ chocolade moeten verkopen om de stichting te steunen. De eerste keer waren er 100 deelnemers, vorig jaar waren het 150 deelnemers, dus dit jaar hopen we dat we er nog meer zullen hebben, want we vieren ons 10 jaar bestaan. Daarnaast zullen we ook op andere manieren fondsen verzamelen voor de scholen. Namelijk alle onze partner landen zijn hiervan op de hoogte en organiseren activiteiten om geld in te zamelen, bijvoorbeeld de landen waar we scholen hebben gaan zoïzo iets organiseren. Ook landen waar we geen scholen hebben merken we dat er veel interesse is om iets te doen. Ons **jaarverslag** is ook zeker een manier waarop we onze werknemers op de hoogte houden van wat wij doen met de scholen.»

- En wat zijn uw doelstellingen voor interne bekendheidsontwikkeling?

We hebben geen doelstellingen daaronder. Wij willen daar wel meer awareness rond creëren. Wat ik zeker ook moet aanhalen is het feit dat een paar maanden geleden werkte niemand fulltime voor de Bakery Schools. Nu is alles een beetje gecentraliseerd en gaan we dus ook veel **meer inzetten op interne en externe communicatie**. Dus we gaan samen kijken met het sustainability team om een **newsletter** te maken dat elk trimester zou gedeeld worden. Daarin zal ook gesproken worden over de Bakery Schools, de succesverhalen van studenten, etc. Op die manier kunnen we meer awareness creëren bij onze werknemers dat zij meer op de hoogte zijn van wat onze Foundation doet binnen de scholen. Iedereen weet dat de scholen bestaan maar wat er effectief wordt gedaan is nog niet duidelijk voor alle werknemers.

- Is het doel van uw stichting om de betrokkenheid van medewerkers te stimuleren?

Ja wij vinden het zeker belangrijk om de werknemers binnen ons verhaal te trekken.

- Zo ja:

- Op welke manier en wat is uw strategie op dit gebied?

Neen, wij hebben hier geen strategie rond.

- Kunt u concrete voorbeelden delen van activiteiten of projecten van de stichting die betrokkenheid van medewerkers hebben opgewekt?

Ik heb al de verschillende activiteiten toegelicht, maar wij hebben ook een broodmachine, die volledig gepersonaliseerd is en al het geld van de broodverkoop gaat ook naar de scholen. In het algemeen communiceren we ook altijd over het geld dat wordt ingezameld van de werknemers en wat daarmee is gebeurd. Zij kunnen ook altijd een fiscale test vanaf € 40 is het fiscaal aftrekbaar. Dus, we proberen ze zoveel mogelijk te betrekken.

4. Perceptie van medewerkers

- Hoe beschouwt u de manier waarop medewerkers uw stichting zien? Waarom? Heeft u voorbeelden om te delen?

Ik kan toch wel zeker zeggen dat de medewerkers een goed imago hebben van onze stichting. We horen vanuit verschillende departementen de vraag hoe zij de Bakery Schools kunnen steunen. We hebben bijvoorbeeld al mensen gehad van communicatie, die een training opgezet hebben over cybersecurity en zij gaan ons voorstellen om die training ook aan te bieden in de scholen. Sommige bakkers van Puratos reizen ook naar de landen waar wij aanwezig zijn en gaan dan ook een dag doorbrengen in de scholen. Andere departementen hebben ook al gevraagd of ze kennis en vaardigheden kunnen overbrengen in de scholen, zoals de Health en Wellbeing department.

- Naar uw mening, wat zijn de belangrijkste factoren die de perceptie van medewerkers over uw bedrijfsstichting of een bedrijfsstichting in het algemeen beïnvloeden?

Transparante communicatie is volgens mij essentieel. Dat de medewerkers weten wat er met hun geld gebeurt en waar het naartoe gaat. Ik denk ook dat we via videos de perceptie kunnen beïnvloeden! Als we studenten aan het woord laten om succesverhalen te horen, helpt het zeker om een positief imago te creëren bij onze werknemers. Algemeen gezien denk ik ook dat het belangrijk is om intern hierover te communiceren, omdat als je weet dat het bedrijf waarvoor je werkt een positieve impact heeft is dat motiverend.

5. Betrokkenheidsprogramma's

- Welke soorten programma's of initiatieven heeft u geïmplementeerd om de betrokkenheid van medewerkers bij de filantropische activiteiten van de stichting te bevorderen? Waarom?

Ik denk dat we toch al veel initiatieven hebben, dus volgens mij moeten we gewoon nog meer hierover communiceren dat er nog meer werknemers zich betrokken voelen en hieraan deelnemen.

6. Communicatiestrategieën

- Welke communicatiekanalen gebruikt u om medewerkers te informeren over de activiteiten van de stichting ?

Wij hebben ons **jaarverslag** dat beschikbaar is op SharePoint en op de website. Natuurlijk hebben we ook onze eigen **website** van de Bakery School Foundation. Dan hebben we ook de **webinars, de newsletter en de kickoff meeting**.

- Personaliseert u communicatie naar verschillende doelgroepen?

Neen, er wordt op dezelfde manier gecommuniceerd met iedereen. Maar bijvoorbeeld voor de arbeiders die geen computer hebben, hangen wij toch een aantal posters in de cafetaria om hen op de hoogte te houden van wat er precies gebeurt.

7. Samenwerking met interne afdelingen:

- Welke soorten samenwerkingen tussen de stichting en de verschillende afdelingen van het bedrijf zijn momenteel gevestigd?

Ik werk eigenlijk vooral samen met het financieel departement en met het juridisch departement, omdat we in de landen ook altijd een Foundation moeten oprichten. Daarnaast ben ik ook veel in contact met het sustainability team en communicatie.

- Naar uw mening, wat zijn de aspecten die kunnen worden verbeterd in termen van samenwerking met interne afdelingen van de groep?

Naar mijn mening loopt dat momenteel heel vlot.

8. Uitdagingen en kansen

- Wat zijn de belangrijkste uitdagingen waarmee de bedrijfsstichting wordt geconfronteerd op het gebied van medewerkersbetrokkenheid?

Dat de werknemers geïnteresseerd blijven in het verhaal, want we hebben nu al een aantal heel mooie succesverhalen en de uitdaging is om verder te communiceren en zien welke nieuwe aspecten we zouden kunnen tonen of uitleggen aan onze medewerkers. De werknemers hebben een mooi imago maar de challenge is om die te behouden. En vooral we moeten ook blijven communiceren over onze activiteiten en dat ze op die manier meer te weten komen over wat we precies doen.

- Als bedrijfsstichting, wat zijn uw toekomstige ambities voor het versterken van medewerkersbetrokkenheid en het positief beïnvloeden van de algehele perceptie van de stichting?

Enerzijds zouden we synergieën moeten zoeken met onze andere Foundation, de Next Generation Cacao, anderzijds zouden we ook misschien meer kunnen samenwerken met andere foundations buiten Puratos, zoals we nu doen met via Don Bosco. Ik denk dat dit ook het imago van onze medewerkers positief kan beïnvloeden omdat we van andere organisaties kunnen leren en ons netwerk kunnen vergroten en nog meer impact hebben. Daarover, moeten we dan ook imperatief blijven over communiceren.

- Wat zijn uw wensen voor interne samenwerking?

Het zou heel positief zijn om meer samen te werken met de andere stichting van Puratos, namelijk Next Generation Cacao Foundation.

(+/- 10 min)

9. Conclusie

Annexe 6 : Interview Colibri Foundation

Interviewée : Lauriane Boes

Interviewer : Marie-Ysaline Minet

Date : 12/03/2024

(+/- 10 min)

1. Introduction

Je commence par me présenter

Je remercie d'avoir accepté l'itw

Présentation de mon sujet de mémoire

Expliquer les objectifs de l'interview + demander si je peux enregistrer

- Pouvez-vous commencer par vous présenter brièvement et expliquer en quoi consiste votre rôle au sein de la fondation d'entreprise (nom de la fondation) ?

Mon rôle au sein de la fondation s'intitule Project Coordinator et à côté de ça je suis responsable aussi du pôle santé qui est un nouveau pôle qu'on est en train de développer. Je m'occupe également de l'engagement des employés du groupe au sein de la fondation.

(+/- 40 min)

2. Contexte de l'entreprise

- Quels sont les objectifs du groupe et de la fondation par rapport aux collaborateurs ?

Il n'y a pas encore d'objectifs chiffrés, mais il y a effectivement un objectif du high management de vouloir rapprocher la fondation de l'entreprise et ça passe entre autres par les employés. En effet, donner des opportunités d'engagement aux employés, c'est-à-dire leurs permettre de contribuer à l'impact de la fondation est clairement un objectif du groupe.

Pour nous du point de vue de la fondation c'est positif pour augmenter notre impact et du point de vue de l'entreprise, il commence à y avoir un retour positif des employés en termes de fierté et de partage de valeurs.

Si je comprends bien, c'est plutôt un objectif de Colruyt Group d'engager les collaborateurs dans les activités de la fondation ?

Non pas tout à fait. La demande vient de notre part d'engager les employés. On voit un énorme potentiel, dans un grand groupe de 33.000 employés de faire entrer leur expertise dans notre volet support non financier quand on soutient des organisations.

Avec la nouvelle stratégie de Colibri Foundation, l'objectif sera d'avoir un objectif chiffré pour mesurer l'engagement des collaborateurs ?

Oui, complètement. J'espère que d'ici la fin de l'année on ait une politique d'engagement plus claire et de pouvoir le communiquer en interne.

3. Interaction avec les collaborateurs

- Est-ce que votre fondation est connue par les collaborateurs ?

Je crois que le nom de la fondation est connu. Par contre, si on leur demande des questions plus précises sur nos activités, notre mission, etc je ne suis pas sûre qu'ils savent répondre. Je pense que beaucoup d'entre eux pensent qu'on fait des produits éthiques à l'étranger et qu'on les importe. De plus, je pense aussi que certains doivent se demander pourquoi Colruyt Group investit tellement d'argent dans la fondation.

Après j'ai quand même l'impression qu'au sein des services centraux ça commence à aller mieux, mais dans les magasins je pense que la fondation n'est vraiment pas connue du tout.

- Est-ce que votre fondation a pour but d'encourager l'engagement des collaborateurs ?

Oui sûrement, cela fait partie de notre roadmap. L'objectif est d'augmenter le nombre de collaborateurs engagés. Mais la grosse question qui se pose c'est de savoir si c'est la fondation ou le groupe qui invite les employés à s'engager ?

- Pouvez-vous me partager des exemples concrets d'activités ou de projets de la fondation qui ont suscité un engagement de la part des employés ?

Oui, donc il y a eu un appel à volontaires pour être une ***famille d'accueil pour des jeunes indonésiens*** qui viennent annuellement pendant un mois en Belgique faire un stage chez Colruyt Group. En fait dans le cadre d'un partenariat avec une organisation en Indonésie nous offrons une bourse à quatre étudiants pour qu'ils puissent poursuivre des études supérieures. Et à la fin de leurs études ils sont invités à venir en Belgique pour recevoir des coachings sur mesure et faire un stage au sein du groupe.

Alors, les employés peuvent se proposer pour devenir ***mentor de langue*** pendant 3 à 6 mois pour un jeune bénéficiaire d'un projet. Ils se voient au minimum 2 fois par mois afin que le jeune puisse pratiquer une langue.

Par ailleurs, des départements ont la possibilité d'offrir des ***workshops*** pour les jeunes de nos projets. Par exemple, il y a deux ans le département RH avait organisé un atelier pour expliquer aux jeunes comment créer un bon CV, comment se préparer pour un entretien d'embauche,

comment écrire une lettre de motivation, ... et de cette façon on peut aider les jeunes bénéficiaires de nos projets à accéder plus facilement au marché de l'emploi. Je me rappelle également que le département durabilité avait organisé un workshop lors de notre événement annuel Tomorrow's Voices. Concrètement sur base d'un besoin d'un projet je vais prendre l'initiative d'organiser un workshop en demandant l'aide d'un département.

De plus, une initiative qu'on avait lancée, qui fait partie de notre nouvelle stratégie est la plantation d'arbre. On a proposé à nos collaborateurs de faire un teambuilding d'équipe en allant planter des arbres.

4. Perception des collaborateurs

- Comment considérez-vous la façon dont les collaborateurs perçoivent votre fondation ?
Pourquoi ? Avez-vous des exemples à partager ?

Je pense qu'ils sont plutôt neutres. Enfin, s'ils ne connaissent pas la fondation ils ne peuvent pas vraiment avoir d'avis positifs ou négatifs. Après c'est clair que vu que nous distribuons des millions pour des projets certains peuvent avoir tendance à se demander pourquoi cet argent n'est pas utilisé au sein du groupe pour payer mieux les employés. Après il faut savoir qu'au sein du groupe nous avons un fonds de solidarité pour aider des familles au sein du groupe qui sont en difficulté.

- Selon vous, quels sont les facteurs clés qui influencent la manière dont les collaborateurs perçoivent votre fondation d'entreprise ou une fondation d'entreprise en général ?

Pour moi c'est la connaissance et la communication qui vont de pair. Donc, il y a deux types de communication : il faut commencer par une communication informative et puis après il faut investir dans la communication engageante.

D'autre part, si la communication et la connaissance sont bonnes, cela peut créer un sentiment de fierté qui me semble être important. De cette façon les personnes vont automatiquement vouloir rester informé et par la suite s'engager.

5. Programmes d'engagement

- Quels types de programmes ou d'initiatives avez-vous mis en place pour encourager l'engagement des employés dans les activités philanthropiques de la fondation ?
Pourquoi ?

On a maintenant plusieurs choses sur lesquelles on va insister cette année. Premièrement, les *familles d'accueil*, ensuite le *mentorat de langue*, puis la *plantation d'arbre* et finalement on va lancer un quatrième projet qui est un *hackathon*. Enfaite, c'est une journée durant laquelle

des collaborateurs réfléchissent ensemble à une solution pour un problème prédéterminé par un de nos projets.

Par ailleurs, on aimerait créer un autre projet au travers duquel des groupes d'employés vont se pencher pendant 3 mois sur un problème d'un partenaire.

Et je pense à quelque chose d'autre maintenant. Lorsqu'un employé conseille une potentielle nouvelle recrue pour Colruyt Group, il peut recevoir une prime d'embauche. Cette personne a dès lors la possibilité de la donner à Collibri Foundation.

Je ne sais pas à quel point tu veux que j'aile en détail dans mes explications, mais il me paraît pertinent de te dire aussi qu'il y a deux ans une équipe du département Finance avait pris l'initiative d'organiser un challenge sur strava et ils voulaient que les fonds récoltés soient reversés à une bonne cause et dans ce cadre-là ils se sont adressés à nous. Mais cette initiative n'est pas structurée.

6. **Stratégies de communication**

- Quels canaux de communication privilégiez-vous pour informer les collaborateurs sur les actions de la fondation ?

Actuellement ce n'est pas super efficace car on communique via de nombreux canaux. On a le portal, qui est la page d'accueil, un peu comme un intranet pour nos collaborateurs ayant accès à un ordinateur. Ça arrive qu'il y ait des postes là-dessus mais je ne suis pas certaine que ce soit lu par beaucoup de monde. Puis il y a bien évidemment les mails.

A part ça nous mettons aussi des affiches dans le couloir, de temps à temps il y a des annonces sur des écrans dans les couloirs. Dans les magasins ont accroche aussi des posters.

- Personnalisez-vous la communication à vos différentes cibles ?

Actuellement ce n'est pas le cas.

7. **Collaboration avec les départements internes :**

- Quels types de collaborations entre la fondation et les différents départements de l'entreprise sont actuellement établis ?

Nous avons souvent des réunions avec différents départements afin de s'aligner sur notre nouvelle stratégie. Nous travaillons beaucoup avec le département durabilité et marketing/communication. Étant donné que je suis responsable de développer le pôle santé je vais aussi échanger avec les collègues qui sont actifs au niveau de la santé.

Alors il y a aussi Colruyt Group Academy, qui a pour mission de sensibiliser, d'éduquer et de renforcer les citoyens, au-delà des consommateurs du groupe. Puis il y a aussi P&O (People and Organization), c'est notre département des RH.

- Selon votre perspective, quels sont les aspects qui pourraient être améliorés en termes de collaborations avec les départements internes du groupe ?

On est en train de travailler dessus mais je dirais la vision et la mission, pour qu'on ait une stratégie commune et bien établie. Il est vraiment important de continuer à déterminer comment la fondation peut avoir une valeur ajoutée au sein du groupe, son rôle, sa complémentarité avec le groupe, et plus globalement comment elle entre dans l'histoire commune. On endosse un rôle informatif mais également d'inspiration et d'influence. Donc en général pour qu'on puisse atteindre nos objectifs je pense que l'aspect qui devrait être amélioré c'est vraiment la connaissance. Mais en termes de collaboration avec d'autres département je pense que pour le moment tout se passe bien. Et j'aimerais juste que Colibri soit une référence dans le milieu associatif et que nous soyons considéré comme des experts vers qui on peut se tourner.

8. Défis et Opportunités

- Quels sont les principaux défis auxquels la fondation d'entreprise est confrontée en matière d'engagement des employés ?

Clairement, les canaux de communication ! Par ailleurs, j'aimerais bien qu'on reçoive le go des décideurs pour allouer du temps payé à l'engagement des employés. Enfaite, pour impliquer les gens c'est déjà difficile mais alors s'ils doivent le faire en dehors de leurs heures de travail on perd déjà une grande partie de la population.

Mais pour revenir plus à la question, je dirais que d'autres défis sont la connaissance, ainsi que la politique d'engagement que j'ai déjà mentionné.

- En tant que fondation d'entreprise, quelles sont vos aspirations futures pour le renforcement de l'engagement des employés et pour influencer positivement la perception globale de la fondation ?

Je pense que c'est crucial de profiter de l'évolution de la stratégie de la fondation pour communiquer de manière claire sur la mission de la fondation, mais également sur les opportunités d'engagement. Puis bien définir ce qui entre sous la responsabilité de la fondation et ce qui relève de la responsabilité du groupe.

- Quels sont vos souhaits en termes de collaboration en interne ?

Que tout le monde comprenne l'importance de l'engagement des employés et de ses bienfaits. Et que tout le monde prenne ses responsabilités. Enfaite s'il y a une structure claire de comment s'engager je pense que ça aiderait déjà pas mal et ça facilite les échanges.

(+/- 10 min)

9. Conclusion

Annexe 7 : Interview Besix Foundation

Interviewée : Donatienne de Spirlet

Interviewer : Marie-Ysaline Minet

Date : 13/03/2024

(+/- 10 min)

1. Introduction

Je commence par me présenter

Je remercie d'avoir accepté l'itw

Présentation de mon sujet de mémoire

Expliquer les objectifs de l'interview + demander si je peux enregistrer

- Pouvez-vous commencer par vous présenter brièvement et expliquer en quoi consiste votre rôle au sein de la fondation d'entreprise (nom de la fondation) ?

Je m'appelle Donatienne de Spirlet et je suis active dans le groupe Besix depuis 2000 et dans la fondation depuis sa création en 2009. Cette année nous fêtons nos 15 ans, et au total nous avons financé plus de 350 associations.

- Pourriez-vous m'en dire plus sur l'histoire de la fondation ?

La fondation avait été créée pour le centenaire du groupe en 2009. Le groupe menait des actions sociales, mais désirait centraliser et renforcer ses actions dans une structure. De plus, les trois pôles d'action de la fondation ont été décidé à ce moment-là, c'est à dire: la construction, l'éducation et l'environnement, car nous avons de l'expertise dans ces domaines. Depuis sa création, la fondation a l'habitude de soutenir des projets sur le court terme, maintenant cela arrive qu'un partenariat se crée et que dans ce cas-là nous soutenons des projets sur plusieurs années.

Au total nous avons financé plus de 350 associations.

- Pourriez-vous me donner un aperçu des/de la mission(s) de la fondation ?

Nous avons trois domaines d'intervention, la **construction**, au travers de laquelle nous finançons des projets relatifs à la construction, **l'éducation**, au travers l'alphabétisation, la formation technique et professionnelle, dont l'insertion socioprofessionnelle également. Finalement le pôle **environnement**, nous soutenons des projets sur l'accès et le traitement de l'eau, ainsi que le traitement des déchets et les énergies renouvelables. Le mieux c'est que les

projets qu'on soutient entrent dans les trois catégories, mais ça n'arrive pas souvent. Toutefois, chaque année nous soutenons 20 à 25 projets. Et si je devais définir la mission commune à nos trois pôles c'est que nous soutenons un public défavorisé.

(+/- 40 min)

2. Contexte de l'entreprise

- Quels sont les objectifs du groupe et de la fondation par rapport aux collaborateurs ?

Alors on n'a pas d'objectif directement, cependant quand la fondation a été créée le but était de redynamiser les employés autour d'un projet philanthropique, qui a du sens et au travers de laquelle ils peuvent s'engager. Je suis persuadée que l'implication du personnel serait la preuve pour eux que la fondation est importante. Donc il me semble très important de les impliquer car ça donne aussi du sens à leur travail et une fierté de pouvoir contribuer à des projets concrets.

3. Interaction avec les collaborateurs

- Est-ce que votre fondation est connue par les collaborateurs ?

Il faut savoir qu'il y a quelque chose de très spécifique dans notre groupe, c'est qu'il y a deux types de collaborateurs, les employés et les ouvriers. Auprès des employés les informations sont très bien diffusées donc ils sont au courant que la fondation existe. Par contre, elle est moins bien connue auprès des ouvriers, car ils n'ont pas accès aux mails.

Je remarque aussi que les collègues qui connaissent la fondation, sont au courant des actions de bénévolat mais pas de la partie des financements des projets. C'est logique vu qu'on communique moins sur ces activités-là. Pour nous c'est plus important d'engager les employés au travers des activités de bénévolat.

- Si oui :

- Comment cette notoriété a-t-elle été atteinte ?

En faisant de la communication et en participant à des événements d'entreprise. Par exemple, la première année de l'existence de la fondation, j'allais à des drinks d'ouvriers et d'employés pour me présenter.

- Quelles sont vos objectifs en termes de développement de la notoriété en interne ?

On n'a pas vraiment d'objectifs mais je pense que c'est continuer le travail de sensibilisation qu'on fait déjà aujourd'hui. L'action sur le terrain prime et je continue à faire de la communication quand j'en ai l'opportunité. En fait, quand je parle de la problématique j'ai

pleins de collègues qui viennent avec des chouettes idées, mais il faut avoir le temps de mettre tout cela en place d'autant plus que je suis la seule à travailler pour la fondation.

- Est-ce que votre fondation a pour but d'encourager l'engagement des collaborateurs ?

Oui, je considère que c'est important, mais cela ne fait pas partie des missions de la fondation.

Pour le CA et le management ce n'est pas une priorité d'engager les collègues.

- Pouvez-vous me partager des exemples concrets d'activités ou de projets de la fondation qui ont suscité un engagement de la part des employés ?

Au sein de Besix Foundation, nos activités sont : le financement de projet, l'organisation d'actions bénévoles et le développement de projets propres.

On a développé trois projets propres. Un premier aux Émirats en 2011 qui s'appelle **Right2Learn**, où on a organisé des cours d'informatique et ensuite des cours d'Anglais pour les ouvriers. Malheureusement, on a dû arrêter ce projet depuis le Covid19 et seuls les cours d'Anglais ont repris. Le deuxième projet propre, c'est celui en collaboration avec TADA que nous avons soutenu financièrement mais également de manière non financière pendant 7 ans. Suite à cette collaboration nous avons créé notre projet **KiddyBuild**, qui est une copie conforme du projet de TADA. Le principe est qu'on emmène les enfants sur chantiers et qu'ils découvrent les différentes facettes du métier de la construction, puisque c'est notre core business. A côté de ça nous avons aussi développé un atelier en classe. Pour les 10 ans de la fondation nous avons créé un jeu de société et donc notre animation tourne autour de ce jeu. Les deux activités, sur chantier et une explication plus théorique en classe sont complémentaires. En pratique, le management a donné son feu vert pour que les collaborateurs puissent participer au projet sur leur temps de travail. Afin que le projet puisse se développer on est toujours à la recherche de bénévoles et actuellement j'ai 55 ambassadeurs pour le KiddyBuild. Cette année nous avons touché plus de 3000 enfants au travers ces projets.

Et finalement le troisième projet c'est le **Besix CleanUp**, où nous invitons nos collaborateurs du monde entier une fois par an à prendre une heure afin de nettoyer les alentours. Lors de la dernière édition, il me semble qu'on avait su mobiliser à peu près 6000 personnes. Vu que je suis seule à organiser les événements je peux toujours compter sur certains départements du groupe pour m'aider. Donc par exemple pour le Besix CleanUp, j'ai pu compter sur l'équipe QHSE (Qualité, Hygiène, Sécurité, Environnement) qui sont présents dans tous les pays et qui ont fait le relais pour ce projet.

En termes d'autres actions bénévoles on a le **mécénat de compétences** et les **soirées thermos** à Bruxelles et Liège qu'on organise en hiver. Deux fois par mois, pendant les mois d'hiver, on

propose à nos collaborateurs de préparer et de distribuer des repas aux sans-abris et c'est vraiment un chouette moment de partage et de rencontre. Vu que le groupe Besix est tellement grand c'est chouette d'apprendre à connaître de nouvelles personnes tout en contribuant à une bonne cause.

4. Perception des collaborateurs

- Comment considérez-vous la façon dont les collaborateurs perçoivent votre fondation ? Pourquoi ? Avez-vous des exemples à partager ?

Globalement, je pense qu'elle est positive. Après il y a évidemment des gens qui sont neutres dans le sens où ils ne veulent pas s'impliquer mais du coup ils n'ont pas nécessairement une image négative. Et puis il y a aussi un pourcentage de personnes qui aurait préféré que cet argent soit investi différemment et qui ne voient pas l'utilité de la fondation. Mais bon, honnêtement je pense que la grande majorité des personnes chez Besix se disent contents d'avoir une fondation.

- Selon vous, quels sont les facteurs clés qui influencent la manière dont les collaborateurs perçoivent votre fondation d'entreprise ou une fondation d'entreprise en général ?

Je dirais tout d'abord la communication. C'est primordial pour que les gens comprennent ce qu'on fait et que les actions que nous menons sont utiles. Ce qui est intéressant c'est que selon moi la communication mène à la fierté. La fierté de faire partie d'un groupe qui essaie d'une certaine manière de générer du bien-être. De plus, il faut absolument communiquer sur du concret et non pas des intentions pour que ça impacte la perception des collaborateurs. Et par exemple, au Welcome Day, on a toujours droit à quelques minutes pour présenter la fondation, donc c'est chouette.

5. Programmes d'engagement

- Quels types de programmes ou d'initiatives avez-vous mis en place pour encourager l'engagement des employés dans les activités philanthropiques de la fondation ? Pourquoi ?

J'ai déjà cité les principales, mais effectivement il y a aussi d'autres plus petites actions. Par exemple, on organise des collectes, c'est-à-dire des dons de sang, des collectes de vêtements, un peu en fonction des besoins de l'association. Oui, et parfois on organise des ventes et les bénéfices vont aux associations.

Sinon j'ai oublié de mentionner un autre projet, qui est le ***Staff Award*** qui a lieu tous les deux ans. Nous sélectionnons 10 projets qu'on a soutenu au cours des deux dernières années et les collaborateurs peuvent voter en ligne pour le meilleur projet. Le projet ayant le plus de votes reçoit un chèque de 10.000€.

6. Stratégies de communication

- Quels canaux de communication privilégiez-vous pour informer les collaborateurs sur les actions de la fondation ?

D'une part, on a notre site internet qui a été créé au début et qui n'a pas évolué depuis 15 ans mais il contient toute l'information de base. D'autre part, on communique pas mal via Facebook et on alimente régulièrement la page avec les actions bénévoles qu'on a faites. A part ça on met des affiches pour que les ouvriers puissent également être informé, on a un magazine trimestriel, on fait du mailing. Mais le mailing c'est moins efficace car les ouvriers n'ont pas d'adresse mail et je ne suis pas certaine que les gens lisent vraiment leurs mail...

- Personnalisez-vous la communication à vos différentes cibles ?

Oui, on est obligés ! Les ouvriers on les ciblent au travers de l'affichage sur les chantiers. Et les ouvriers ont aussi un drink annuel et à l'époque j'allais pitcher la fondation en quelques minutes.

7. Collaboration avec les départements internes

- Quels types de collaborations entre la fondation et les différents départements de l'entreprise sont actuellement établis ?

Alors il n'existe pas de relations clairement établies. Et d'ailleurs j'ai été surprise du peu de soutien que j'ai eu des RH depuis le début. Après depuis quelques années ça s'est amélioré !

Je travaille aussi énormément avec le département communication et ça je pense que c'est lié au fait que la RSE est devenue cruciale dans les entreprises. Après je suis en contact avec certains départements qui sont très motivés par la fondation et nos projets, comme le département engineering par exemple

Et puis pour finir, je ne peux pas oublier le département QHSE sans qui notre projet Besix CleanUp ne serait pas un aussi bien coordonné et organisé.

- Selon votre perspective, quels sont les aspects qui pourraient être améliorés en termes de collaborations avec les départements internes du groupe ?

La communication sans hésiter. Parfois c'est frustrant car même si on communique ça ne percole pas toujours.

8. Défis et Opportunités

- Quels sont les principaux défis auxquels la fondation d'entreprise est confrontée en matière d'engagement des employés ?

S'il y a un endroit où je n'arrive pas à trouver des bénévoles c'est le mécénat de compétence. Donc clairement si on communiquait mieux sur ce point, je pourrais peut-être attirer plus de personnes.

- En tant que fondation d'entreprise, quelles sont vos aspirations futures pour le renforcement de l'engagement des employés et pour influencer positivement la perception globale de la fondation ?

Je dirais de continuer à garder le soutien du groupe tel qu'il est aujourd'hui parce qu'il est vraiment très fort et pouvoir continuer effectivement à motiver ce bénévolat. Je pense que ça nous différencie pas mal d'autres fondations.

- Quels sont vos souhaits en termes de collaboration en interne ?

Développer encore plus le mécénat de compétences.

(+/- 10 min)

9. Conclusion

Annexe 8 : Interview Degroof Petercam Foundation

Interviewées: Marie Melikov & Vanessa Speleers

Interviewer: Marie-Ysaline Minet

Date: 15/03/2024

(+/- 10 min)

1. Introduction

Je commence par me présenter

Je remercie d'avoir accepté l'itw

Présentation de mon sujet de mémoire

Expliquer les objectifs de l'interview + demander si je peux enregistrer

- Pouvez-vous commencer par vous présenter brièvement et expliquer en quoi consiste votre rôle au sein de la fondation Degroof Petercam ?

Marie Melikov: Donc moi je m'appelle Marie Melikov, je travaille pour le groupe Degroof Petercam depuis 10 ans maintenant mais je suis basée au Luxembourg. A la base, j'ai rejoint le groupe Degroof Petercam comme Estate Planner donc j'étais active dans la banque privée. Je conseillais des clients pour tout ce qui était planification successorale, structuration, changement de résidence fiscale. Il y a 8 ans, la fondation Degroof Petercam a fait un roadshow au Luxembourg pour présenter un peu ses activités, et cetera. Et ils cherchaient un ambassadeur de philanthropie, c'est une personne qui fera un peu leur lien sur le territoire luxembourgeois et c'est comme ça que je suis entrée en contact avec la fondation. Cette mission m'intéressait et donc j'ai travaillé avec la Fondation et le département philanthropie, car il faut savoir qu'à l'époque c'était deux structures distinctes. Il y a 4 ans j'ai intégré le poste d'administratrice de la fondation Degroof Petercam et il y a presque un an et demi que j'ai intégré les équipes de la Fondation Degroof Petercam comme responsable de notre programme phare Degroof Petercam Foundation Award. Au travers de cet award on va sélectionner un projet par an qu'on soutient pendant 5 ans à hauteur d'un million d'euros. Donc moi j'ai la charge de tout le processus de sélection et ensuite de tout l'animation du portefeuille de nos 5 lauréats.

Vanessa Speleers: Et moi c'est Vanessa, ça fait maintenant quelques mois que je travaille pour la fondation. Je soutiens toutes les activités de la fondation telles que le DPF Award, mais aussi les activités du programme d'engagement social des employés.

- Pourriez-vous m'en dire plus sur l'histoire de la fondation ?

Marie Melikov: Initialement l'idée de créer une fondation est venue de la part des actionnaires de la banque, qui sont d'ailleurs également des philanthropes à titre personnel et qui voyaient une demande croissante de la part des clients. Certains d'entre eux étaient à la demande de conseils philanthropiques et la meilleure façon de conseiller c'est de pratiquer. Donc on a créé un département philanthropie pour promouvoir et stimuler la philanthropie au sein du groupe Degroof Petercam, mais aussi au sein des clients. On est complètement financé par la banque et initialement on soutenait des projets relatifs à l'éducation et l'emploi. Et il y a 7 ans, la fondation a reçu une dotation assez significative qui a fait qu'il y a eu un changement de stratégie. Enfaite il y a eu toute une réflexion pour savoir comment on pouvait devenir plus pertinent avec les fonds qu'on a et de ce fait on a décidé de se recentrer sur l'emploi, qui était beaucoup plus en lien avec le groupe. La majorité de nos clients sont des entrepreneurs qui sont à la base de la création de l'emploi donc cette thématique nous est cher. Le DPF award était la première initiative de la fondation, donc pour le moment on a cinq projets dans notre portefeuille.

- Pourriez-vous me donner un aperçu des/de la mission(s) de la fondation ?

Marie Melikov: Alors le socle de la mission de la fondation c'est avant tout l'emploi. Avec la fondation on va soutenir des organisations qui sont innovantes pour un emploi durable. Pour ce faire, on a deux programmes. D'abord le DPF Award, dont on vient de parler et plus récemment on a lancé un programme qui s'appelle le Lab. Il a pour objectif de lancer des discussions sur la thématique de l'emploi en Belgique. Mais pour le moment on est que dans la phase d'expérimentation.

(+/- 40 min)

2. Contexte de l'entreprise

- Quels sont les objectifs du groupe et de la fondation par rapport aux collaborateurs ?

Marie Melikov: La fondation, ni le groupe ont des objectifs précis par rapport aux collaborateurs. Notre mission en tant que fondation est juste de financer l'innovation sociale pour l'emploi. Par contre, c'est vrai que nous avons des activités qui permettent d'impliquer les collaborateurs dans nos activités. Par exemple, on a le *micro-dons* où on encourage les employés à donner une partie de leur salaire et ce montant est doublé par le groupe. A la fin de l'année il y a un vote pour savoir à quel projet l'argent sera donné. Après on a aussi d'autres activités d'employee engagement qui j'expliquerai plus tard.

3. Interaction avec les collaborateurs

- Est-ce que votre fondation est connue par les collaborateurs ?

Marie Melikov: Je pense que oui on est connu et reconnu dans le secteur de la philanthropie. Enfaite, c'est surtout avec le *DPF Award* qu'on se fait entendre et qu'on parle de nous. En revanche, en interne je ne pense pas que les employés se rendent compte de ce qu'on fait. Après oui, les personnes qui participent à de journées de solidarité et cetera nous connaissent. Enfaite il y a deux choses à souligner. Il y a clairement une différence entre aller ramasser des déchets sur une plage avec ses collègues et savoir que la fondation fait de l'innovation sociale pour l'emploi. Après c'est clair que les personnes qui sont impliquées pour faire du mécénat de compétence nous connaissent mieux.

Vanessa Speleers: Indeed, if I can complement what you said, we organize Welcome Breakfasts in order for the new employees of Degroof Petercam to get to know a bit more about the foundation. Next to that we have the Solidarity Days, the micro-donations and the mentorship that enable our employees to get to know the foundation.

- Est-ce que votre fondation a pour but d'encourager l'engagement des collaborateurs ?

Marie Melikov: L'engagement des collaborateurs auprès des organisations sélectionnées par la fondation ça c'est fini, car on a remarqué qu'on communiquait beaucoup sur ce sujet mais qu'il n'y avait pas énormément de résultats. Cependant, on a pour but d'encourager l'engagement des employés de manière générale au travers des différents programmes.

- Pouvez-vous me partager des exemples concrets d'activités ou de projets de la fondation qui ont suscité un engagement de la part des employés ?

Marie Melikov: Oui, alors sur tous les sujets de philanthropie, on parle de l'engagement des employés, comme par exemple, avec le lancement du micro-don au Luxembourg il y a 5 ans. On l'a d'abord testé au Luxembourg avant de l'implémenter en Belgique. Un autre exemple c'est les Solidarity Days, qui étaient la journée d'engagement des collaborateurs qui a été instauré en Belgique il y a 10 ans et moi j'avais comme objectif de lancer cette activité au Luxembourg. Et il y avait aussi du mécénat de de compétence, qui n'a pas très bien fonctionné malgré le potentiel qui y voyait. Enfaite, pour la simple et bonne raison que ça n'a pas fonctionné c'est parce que c'est très compliqué de faire matcher les besoins d'une association et les besoins des gens. Le mécénat de compétence c'est hyper ponctuel, et vous mettez à disposition quelqu'un pour une courte durée alors que selon moi ça peut fonctionner si vous mettez à disposition quelqu'un sur le long terme.

4. Perception des collaborateurs

- Comment considérez-vous la façon dont les collaborateurs perçoivent votre fondation ? Pourquoi ? Avez-vous des exemples à partager ?

Marie Melikov: J'aurais tendance à dire qu'ils sont plutôt positifs, mais Vanessa qu'en penses-tu?

Vanessa Speleers: I need to remark that it is positively perceived that we are a public utility foundation and I feel that when they have a question related to philanthropy they know they can ask it to us and we will guide them.

- Selon vous, quels sont les facteurs clés qui influencent la manière dont les collaborateurs perçoivent votre fondation d'entreprise ou une fondation d'entreprise en général ?

Marie Melikov: Je dirais l'implication du haut management et la communication.

5. Programmes d'engagement

- Quels types de programmes ou d'initiatives avez-vous mis en place pour encourager l'engagement des employés dans les activités philanthropiques de la fondation ? Pourquoi ?

Marie Melikov: Il faut bien faire la distinction entre l'intérêt général qui est géré par la fondation, c'est à dire le DPF Award et le Lab et puis il y a l'aspect collaborateurs et là-dedans on a le micro dons, les Solidarity Days et tout ce qui est sponsorship.

6. Stratégies de communication :

- Quels canaux de communication privilégiez-vous pour informer les collaborateurs sur les actions de la fondation ?

Marie Melikov: Nous avons un programme intranet où nous publions régulièrement des postes sur ce qu'on fait et comment on le fait par contre j'ai un doute sur le nombre de vues que nos postes font. On fait aussi des campagnes papiers qu'on met dans les ascenseurs et la cafet au moment des Solidarity Days. Par ailleurs on fait des séances d'information, donc là il y a un training qui est obligatoire pour quasi 400 personnes dans laquelle ils ont demandé à la fondation d'intervenir pour présenter la fondation et la philanthropie de manière générale. Parfois y a aussi des gros événements où on a un stand. Et puis chaque année on a aussi un événement clients où on présente ce qu'on fait et les lauréats ont aussi la possibilité d'intervenir.

Après nos réseaux sociaux c'est plus de la communication externe.

Ce que je remarque aussi c'est que le responsable Sustainability a intégré il y a deux ans le board de la fondation. Cette personne a vraiment de l'ambition de faire connaître la fondation en interne donc ça aide aussi.

- Personnalisez-vous la communication à vos différentes cibles ?

Marie Melikov: Alors la communication est similaire pour tout le monde.

7. Collaboration avec les départements internes :

- Quels types de collaborations entre la fondation et les différents départements de l'entreprise sont actuellement établis ?

Marie Melikov: On travaille avec la personne responsable de Sustainability vu qu'il fait partie de notre board. Puis on travaille avec la banque privée, notamment quand ils ont des clients qui ont l'intention de faire des projets philanthropiques et nous on vient en support. Par ailleurs, on travaille avec le département de communication et marketing. Et puis finalement avec les asset managers car il y a une partie de nos fonds qui sont gérés par le groupe.

- Selon votre perspective, quels sont les aspects qui pourraient être améliorés en termes de collaborations avec les départements internes du groupe ?

Marie Melikov: Je ne sais pas trop quoi répondre car de manière générale la collaboration se passe plutôt bien. Mais peut être continuer à investir dans la communication en interne afin d'améliorer la connaissance.

8. Défis et Opportunités :

- Quels sont les principaux défis auxquels la fondation d'entreprise est confrontée en matière d'engagement des employés ?

Marie Melikov: Il y a eu un gros turn over au sein du groupe. Historiquement on avait beaucoup de gens qui connaissaient la fondation, vu qu'elle était incarnée par les actionnaires fondateurs. A l'époque la fondation c'était eux, il y avait vraiment ce côté paternaliste. Donc le gros sujet pour nous ça va être l'incarnation de cette fondation au travers du groupe. Surtout que là le groupe Degroof Petercam a été vendu à un groupe bancaire qui s'appelle Indosuez et il va falloir voir comment articuler la fondation au sein de ce nouveau cadre.

- En tant que fondation d'entreprise, quelles sont vos aspirations futures pour le renforcement de l'engagement des employés et pour influencer positivement la perception globale de la fondation ?

Marie Melikov: Je suis convaincue de super travail qu'on fournit et j'aimerais qu'on soit davantage reconnu dans le secteur et que plus de gens se rendent vraiment compte de ce qu'on fait.

(+/- 10 min)

9. Conclusion

Annexe 9 : Interview P&V Foundation

Interviewée: Saskia De Groof

Interviewer: Marie-Ysaline Minet

Date: 15/03/2024

(+/- 10 min)

1. Introduction

Je commence par me présenter

Je remercie d'avoir accepté l'itw

Présentation de mon sujet de mémoire

Expliquer les objectifs de l'interview + demander si je peux enregistrer

- Pouvez-vous commencer par vous présenter brièvement et expliquer en quoi consiste votre rôle au sein de la fondation P&V?

Bonjour, je m'appelle Saskia De Groof et je travaille depuis 12 ans au sein de la fondation P&V, d'abord en tant que coordinatrice et depuis 2020 j'ai changé de poste pour devenir l'administratrice déléguée. En fait, mon rôle n'a pas beaucoup changé. Ce qu'il s'est passé, c'est que l'ancien l'administrateur délégué était le directeur de communication externe du groupe P&V et comme il est allé à la retraite en 2020, ils se sont dit en interne qu'il était plus logique de prendre quelqu'un de la fondation pour le remplacer. Nous sommes deux employés à la fondation et donc on est complètement financé par le groupe.

- Pourriez-vous m'en dire plus sur l'histoire de la fondation ?

Le groupe P&V a été créé en 1907 dans le but d'offrir des assurances à des groupes plus précarisés, donc à la base le groupe est né d'un mouvement socialiste.

Dès le début le groupe a donné une partie de ces bénéfices à des oeuvres sociales, mais il y a 25 ans ils ont voulu regrouper toutes ces initiatives dans une institution. De là est né l'ASBL, puis on a été un fond au sein de la fondation Roi Baudouin. Depuis 2000 on est une fondation indépendante qui a été reconnue comme fondation d'utilité publique depuis 2005. Il faut savoir qu'on est présent qu'en Belgique.

- Pourriez-vous me donner un aperçu des/de la mission(s) de la fondation ?

Au début, les œuvres sociales qu'on soutenait c'était assez large, mais que la fondation a été créée il a été décidé de lutter contre l'exclusion des jeunes et de promouvoir la citoyenneté

active. Comme on est indépendant, nos présidents ont toujours été des externes au groupe et plus particulièrement des personnes du milieu académique. Notre façon de fonctionner est un peu différente de la fondation Colibri. Nous partons toujours d'une phase de recherche afin de donner une thématique à notre appel à projet. Et donc nous allons regarder ce que la recherche dit, ce qui est important pour les jeunes et sur base de ça on va regarder avec le conseil consultatif sur quel thème on veut se pencher. De là on lance notre appel à projet. Généralement, on soutient financièrement des projets et cette année la thématique qui a été décidée c'est la santé mentale des jeunes. En revanche, l'année passée on a organisé un projet qui s'appelle Connecting Youth qui avait pour but que les jeunes surmontent les clivages. Les associations que nous avons soutenues essayaient de rassembler les jeunes pour favoriser la cohésion sociale. Et notre spécificité c'est que les jeunes sont vraiment au cœur de nos réflexions. Par exemple dans le cadre de notre dernier appel à projet on a créé un forum via lequel on a réuni des jeunes pendant 4 weekend sur un an et demi et eux ont été le jury de notre appel à projet.

(+/- 40 min)

2. Contexte de l'entreprise

- Quels sont les objectifs du groupe et de la fondation par rapport aux collaborateurs ?

Non ce n'est pas dans notre mission. Après, depuis 7-8 ans on essaie d'inclure les collaborateurs pour qu'ils soient plus au courant de ce qu'on fait. Après on est une fondation indépendante donc on ne veut pas être perçu comme une entité qui sert les intérêts du groupe.

3. Interaction avec les collaborateurs

- Est-ce que votre fondation est connue par les collaborateurs ?

Je n'ai jamais fait d'enquête donc je ne sais pas qui connaît la fondation. Par contre, le projet de mécénat de compétence est plus connu en interne. On arrive toujours à avoir un nombre constant de personnes qui sont engagés. Depuis que je suis là j'ai l'impression qu'il y a quand même plus de monde qui connaît la fondation, car on organise quand même régulièrement des activités.

- Est-ce que votre fondation a pour but d'encourager l'engagement des collaborateurs ?

Non, notre mission c'est de lutter contre l'exclusion des jeunes. Mais le projet de mécénat de compétence est arrivé car des employés du groupe P&V voulaient s'engager d'une façon ou d'une autre. Et nous on trouve que c'est une chouette initiative car effectivement il y a

l'engagement des collègues mais on aide aussi les associations. Donc indirectement on arrive à réaliser notre mission.

- Pouvez-vous me partager des exemples concrets d'activités ou de projets de la fondation qui ont suscité un engagement de la part des employés ?

Le mécénat de compétence mieux connu sous le nom «**Boost**» (Be Our Organization Support Team) : c'est des équipes d'employés, de 3-4 personnes qui vont s'attaquer à un problème qu'une de nos associations rencontrent. Les problèmes peuvent être très divers et en interne on va regarder qui pourrait répondre à la problématique. En fait ce que nous on aime bien comparé à d'autres fondation d'entreprise c'est qu'ils sont en équipe donc ça permet de renforcer des liens.

4. Perception des collaborateurs

- Comment considérez-vous la façon dont les collaborateurs perçoivent votre fondation ? Pourquoi ? Avez-vous des exemples à partager ?

Ceux qui sont engagés ils sont super positifs. Chaque année on a plus ou moins 40 collègues qui participent au projet de mécénat de compétence et 20 personnes sont les mêmes de l'année précédente donc on arrive quand même à toucher 20 nouvelles personnes chaque année. Après 40 personnes sur 1500 ce n'est pas énorme. Donc je crois que tout le monde est plutôt positif.

- Selon vous, quels sont les facteurs clés qui influencent la manière dont les collaborateurs perçoivent votre fondation d'entreprise ou une fondation d'entreprise en général ?

L'authenticité car je considère qu'on arrive à accomplir de belles choses avec peu de moyens. Et puis la communication c'est un facteur clé dans le sens où au plus on parle de la fondation, au plus les gens sont au courant. Auprès malgré la communication que nous faisons j'ai l'impression qu'il y a toujours de gens qui ne lisent pas les publications et qui par conséquent ne sont pas au courant de ce qu'on fait. Et puis je pense aussi au fait qu'il me paraît important que le CEO soit concerné par la fondation et qu'il lui donne de l'importance.

5. Programmes d'engagement

- Quels types de programmes ou d'initiatives avez-vous mis en place pour encourager l'engagement des employés dans les activités philanthropiques de la fondation ? Pourquoi ?

Une grande partie de notre temps est consacré au projet **Boost**, donc comme je le disais notre projet de mécénat de compétence

On organise aussi une fois par an une marche qui s'appelle *P&V for life*, on choisit une bonne cause qu'on soutient et qu'on sponsorise au travers de cette marche. Avant le Covid la marche avait plus de succès car les collaborateurs préparaient des cakes etc qu'ils vendaient pour la bonne cause.

Et puis avant on organisait un teambuilding solidaire mais on a arrêté cette initiative, enfaite on cherchait des organisations et des équipes du groupe allaient aider l'association. On s'est rendu compte que ça nous prenait énormément de temps et enfaite ce n'était pas vraiment aligné avec notre mission.

Par ailleurs, Youth start c'est une association qui accueille des jeunes et au cours du stage ils doivent pitcher un business plan et avant on soutenait aussi cette organisation et on avait beaucoup de collègues qui voulaient faire partie du jury externe. On les soutient plus car après le covid les activités ont repris sur place en donc on avait moins de demande de la part de nos collaborateurs vu qu'il faut se rendre sur place donc ça prend du temps.

Ce qu'on vient de lancer maintenant c'est la P&V group Academy. Le but c'est de former des jeunes pour qu'ils trouvent un job dans les assurances. Vu que c'est un projet pilote pour l'instant on a contacté des jeunes de projets qu'on a soutenu dans le passé. Donc comment cet évènement ça se déroule : pendant 3 jours ils ont des séances d'informations sur les activités de P&V, le secteur des assurances, ils rencontrent des équipes, etc.

Et cette initiative a été lancée par la fondation ?

Alors non, non, par le groupe et la fondation. L'idée vient à la base du groupe mais ils nous ont impliqué car nous on a le réseau des jeunes.

Et donc le but est qu'après cette formation de 3 jours, 6 jeunes reçoivent l'opportunité de réaliser un stage payant. Et à la fin, si le stage s'est bien passé ils peuvent recevoir un CDI.

6. Stratégies de communication

- Quels canaux de communication privilégiez-vous pour informer les collaborateurs sur les actions de la fondation ?

On a l'intranet, après on a nos réseaux sociaux, le CEO meets all, c'est un évènement lors duquel la CEO du groupe donne une présentation et notre fondation est toujours abordée. C'est un chouette moment, d'une part parce que ça donne de la valeur à notre fondation. D'autre part, on sent que nos collaborateurs sont plus curieux que quand c'est une communication par mail ou autre. Là, vu que c'est une présentation ça attire plus facilement l'attention des gens. Puis, la newsletter mais bon il faut s'inscrire donc pas tout le monde est au courant. On a aussi notre

chaîne YouTube sur laquelle on poste des vidéos sur les projets Boost par exemple pour promouvoir l'initiative et remercier les collègues.

- Personnalisez-vous la communication à vos différentes cibles ?

Non, car on ne voit pas l'intérêt.

7. Collaboration avec les départements internes

- Quels types de collaborations entre la fondation et les différents départements de l'entreprise sont actuellement établis ?

On a accès à tous les services du groupe P&V. Mais donc on est en contact avec les ressources humaines, les comptables, les services de communication et une personne responsable presse. Ce que je trouve important c'est la relation qu'on a avec le corporate office pour comprendre les grands enjeux du groupe et comment la fondation peut s'aligner au groupe. Mais par contre si on parle vraiment du contenu de nos activités on sera en relation avec le département communication.

- Selon votre perspective, quels sont les aspects qui pourraient être améliorés en termes de collaborations avec les départements internes du groupe ?

Tout peut être amélioré surtout si on avait plus de moyens. Mais pour le moment je ne vois pas vraiment ce qui pourrait être amélioré.

8. Défis et Opportunités :

- Quels sont les principaux défis auxquels la fondation d'entreprise est confrontée en matière d'engagement des employés ?

Rien n'est jamais gagné... il faut continuer à motiver les collègues et parfois c'est fatigant de toujours trouver de nouvelles personnes intéressées par nos projets. On doit souvent redynamiser les gens. Le challenge c'est de fidéliser les gens.

- En tant que fondation d'entreprise, quelles sont vos aspirations futures pour le renforcement de l'engagement des employés et pour influencer positivement la perception globale de la fondation ?

Ce serait chouette d'avoir plus d'employés engagés. De plus, j'aimerais que ce soit plus pris en compte dans les heures de travail que les gens sont investis dans des projets de la fondation. En général, j'aimerais qu'on soit plus reconnu au sein de groupe.

J'ai quand même l'impression qu'on a bien évolué mais on peut toujours faire mieux.

9. Conclusion

CHAPITRE 2. ETUDE EMPIRIQUE

Annexe 10 : Captures d'écran étude quantitative auprès des collaborateurs de la vente et des services centraux



Ceci est un aperçu de l'enquête; les résultats ne seront pas enregistrés.

Sélectionnez votre langue

Français ▼

Etude sur les fondations chez les collaborateurs de Colruyt Group

Cher(e) collègue,

Nous vous serions reconnaissants de bien vouloir consacrer **10 minutes** à remplir cette enquête. Elle vise à mieux comprendre votre **connaissance** et votre **image** des **fondations**.

Vos réponses sont entièrement **confidentielles** et **anonymes**.

Nous vous remercions sincèrement pour votre précieuse contribution !

Cordialement,

Marie-Ysaline Minet

* Quel est votre sexe ?

- ☐ Femme
- ☐ Homme
- ☐ Autre

Suivant »

2% complet

Optimisé par [Medallia Agile Research](#)



Ceci est un aperçu de l'enquête; les résultats ne seront pas enregistrés.

* Dans quel département travaillez-vous ?

- ☐ La vente
- ☐ Les services centraux

Précédent

Suivant »

5% complet

Optimisé par [Medallia Agile Research](#)



Ceci est un aperçu de l'enquête; les résultats ne seront pas enregistrés.

* Dans quel magasin travaillez-vous ?

- ☐ Colruyt
- ☐ Bio-planet
- ☐ Okay

Précédent

Suivant »

7% complet

Optimisé par [Medallia Agile Research](#)



Ceci est un aperçu de l'enquête; les résultats ne seront pas enregistrés.

* Dans quel département des services centraux travaillez-vous ?

Précédent

Suivant »

9% complet

Optimisé par [Medallia Agile Research](#)



Ceci est un aperçu de l'enquête; les résultats ne seront pas enregistrés.

* Depuis combien de temps travaillez-vous chez Colruyt Group ?

- ☐ 0 à 2 ans
- ☐ 2 à 5 ans
- ☐ 6 à 10 ans
- ☐ Plus de 10 ans

Précédent

Suivant »

12% complet

Optimisé par [Medallia Agile Research](#)



Ceci est un aperçu de l'enquête; les résultats ne seront pas enregistrés.

Chapitre 1: Connaissance

Les 7 questions suivantes permettront d'évaluer vos **connaissances** sur les fondations.

Précédent

Suivant »

12% complet

Optimisé par [Medallia Agile Research](#)



Ceci est un aperçu de l'enquête; les résultats ne seront pas enregistrés.

* Est-ce que Colruyt Group a une fondation et connaissez-vous son nom ?

- ☐ Non, le groupe n'a pas de fondation
- ☐ Non, je ne pense pas que le groupe ait une fondation
- ☐ Oui, le groupe a une fondation mais je ne connais pas son nom
- ☐ Oui, le groupe a une fondation et je connais son nom
- ☐ Je ne sais pas

Précédent

Suivant »

14% complet

Optimisé par Medallia Agile Research

Ceci est un aperçu de l'enquête; les résultats ne seront pas enregistrés.

* Vous ne le savez peut-être pas encore, mais Colruyt Group a une fondation.
Quel est, selon vous, son nom ?

- ☐ Impact Foundation
- ☐ Fondation Rol Baudouin
- ☐ Van Buuren Foundation
- ☐ Harmony Horizon Foundation
- ☐ Bernheim Foundation
- ☐ New Cacao Foundation
- ☐ Nexus Foundation
- ☐ Colibri Foundation
- ☐ Foundation for Future Generations
- ☐ Bakery School Foundation
- ☐ Open Society Foundation
- ☐ Aucune de ces réponses



Ceci est un aperçu de l'enquête; les résultats ne seront pas enregistrés.

* Peut-être que vous n'avez pas reconnu le nom de la fondation dans la liste, mais il s'agit de Colibri Foundation.
Pensez-vous avoir une bonne connaissance de Colibri Foundation, en ce qui concerne sa mission, sa vision et ses activités ?

Très mauvaise connaissance	Mauvaise connaissance	Plutôt mauvaise connaissance	Plutôt bonne connaissance	Bonne connaissance	Très bonne connaissance	Je ne sais pas
----------------------------	-----------------------	------------------------------	---------------------------	--------------------	-------------------------	----------------

Précédent

Suivant »

19% complet

Optimisé par Medallia Agile Research

COLRUYT
GROUP

Ceci est un aperçu de l'enquête, les résultats ne seront pas enregistrés.

* Par quels canaux de communication avez-vous déjà été confronté.e à Colibri Foundation ?

- ☐ Evénements
- ☐ Posters
- ☐ Mails
- ☐ Bouche-à-oreille
- ☐ Actions en magasin
- ☐ Produits Boni
- ☐ Intranet de Colruyt Group
- ☐ Autre: ...

☐ Aucune de ces réponses

COLRUYT
GROUP

Ceci est un aperçu de l'enquête, les résultats ne seront pas enregistrés.

* Où est-ce que Colibri Foundation est active ?

- ☐ Uniquement en Belgique
- ☐ Uniquement à l'étranger
- ☐ En Belgique et à l'étranger
- ☐ Je ne sais pas

Précédent

Suivant »

23% complet

Optimisé par [Medallia Agile Research](#)

COLRUYT
GROUP

Ceci est un aperçu de l'enquête, les résultats ne seront pas enregistrés.

* Quels sont 3 mots qui vous viennent à l'esprit lorsque vous pensez à Colibri Foundation ?

- 1:
- 2:
- 3:

Précédent

Suivant »

26% complet

Optimisé par [Medallia Agile Research](#)

Ceci est un aperçu de l'enquête; les résultats ne seront pas enregistrés.

* Collibri Foundation soutient différents projets.
Selon vous, Collibri Foundation soutient ...

	1 Pas du tout d'accord	2 Plutôt pas d'accord	3 Plutôt d'accord	4 Tout à fait d'accord	5 Je ne sais pas
Les dons d'inventus alimentaires en Belgique	☐	☐	☐	☐	☐
La formation de jeunes agriculteurs à l'étranger	☐	☐	☐	☐	☐
Le soutien à des élèves en décrochage scolaire en Belgique	☐	☐	☐	☐	☐
Le soutien aux coopératives et entreprises sociales qui livrent certains produits durables vendus par BONI (quinoa, chocolat, etc.)	☐	☐	☐	☐	☐
La formation et suivi des jeunes issus de milieux socio-économiques défavorisés pour favoriser leur intégration professionnelle	☐	☐	☐	☐	☐
La plantation d'arbres pour neutraliser les émissions de carbone de Colruyt Group	☐	☐	☐	☐	☐

Précédent

Suivant »

42% complet

Ceci est un aperçu de l'enquête; les résultats ne seront pas enregistrés.

Chapitre 2: Image

Dans le cadre des 4 dernières questions, nous allons interroger votre **image** de Collibri Foundation. De plus, certains aspects au regard de la **communication** et des **actions** seront questionnés.

Avant d'y répondre, nous vous invitons à lire cette fiche ci-dessous, qui explique qui est Collibri Foundation.



COLLIBRI FOUNDATION

Mission

Notre mission consiste à donner à des **jeunes en situation difficile** la possibilité d'envisager un avenir meilleur grâce à la **formation, l'orientation et l'échange**. Cela tant en Belgique qu'à l'étranger.

Vision

Collibri Foundation croit en un monde dans lequel **chaque jeune a la chance de devenir entrepreneur de sa propre vie**.

Nous soutenons des projets en:

- Belgique
- Amérique Latine
- Afrique
- Asie

Nos activités:

- INTERNATIONAL :**
 - Soutien financier à des spécialistes, ONG et des instituts de formation se concentrant sur la **formation** de jeunes agriculteurs ou de jeunes défavorisés.
 - Soutien de projets de **scolarisation** pour les jeunes de l'enseignement secondaire et supérieure dans certaines régions où elle est active.
- BELGIQUE :**
 - Soutien d'initiatives visant à favoriser l'intégration professionnelle des jeunes et développer leur citoyenneté mondiale

Précédent

Suivant »

42% complet

Ceci est un aperçu de l'enquête; les résultats ne seront pas enregistrés.

* Quel est le sentiment que Collibri Foundation vous évoque ?

Négatif	Plutôt négatif	Ni négatif, ni positif	Plutôt positif	Positif
---------	----------------	------------------------	----------------	---------

Précédent

Suivant »

44% complet

Optimisé par [Medallia Agile Research](#)

Ceci est un aperçu de l'enquête; les résultats ne seront pas enregistrés.

Quels mots décrivent le sentiment que Colibri Foundation vous procure

	1 Pas du tout d'accord	2 Pas d'accord	3 Plutôt pas d'accord	4 Indifférent	5 Plutôt d'accord	6 D'accord	7 Tout à fait d'accord
Inspirant	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Engagé	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Espérance	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Fierté	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Intégrité	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Dynamique	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Impactant	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Inclusif	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Compétent	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Précédent

Suivant »

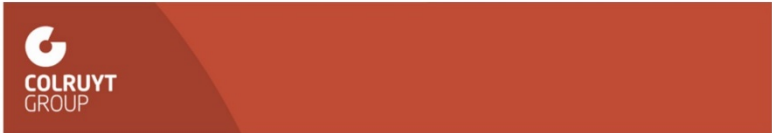
67% complet

Optimisé par Medallia Agile Research

Ceci est un aperçu de l'enquête; les résultats ne seront pas enregistrés.

Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes ?
Colibri Foundation ...

	1 Pas du tout d'accord	2 Pas d'accord	3 Plutôt pas d'accord	4 Indifférent	5 Plutôt d'accord	6 D'accord	7 Tout à fait d'accord
Impacte durablement la vie des citoyens belges et internationaux	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Permet de répondre à des besoins urgents de notre société	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Est une valeur ajoutée au sein de Colruyt Group	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Renforce la réputation de Colruyt Group en tant qu'entreprise socialement responsable	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Inspire et motive les collaborateurs de Colruyt Group en illustrant concrètement des valeurs éthiques et humanitaires	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Entretiens une relation de proximité avec ses collaborateurs	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Communique de manière satisfaisante avec ses collaborateurs sur ses activités	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Communique efficacement sur les manières dont les collaborateurs peuvent s'engager (actions de bénévolat)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Motive les collaborateurs à faire du bénévolat	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Propose suffisamment d'opportunités pour s'engager bénévolement	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐



Ceci est un aperçu de l'enquête; les résultats ne seront pas enregistrés.

Imaginons que Colruyt Group proposait à ses collaborateurs des opportunités de bénévolat en lien avec les projets de Colibri Foundation. Seriez-vous intéressé.e ?

- ☐ Non, cela ne m'intéresse pas
- ☐ Peut-être, cela dépend des thématiques
- ☐ Oui, je suis prêt.e à aider certains projets, mais uniquement si cela est compris dans mes heures de travail et que je suis payé.e
- ☐ Oui, je suis disposé.e à participer en dehors de mes heures de travail
- ☐ Autre: ...

Précédent

Suivant »

95% complet



Ceci est un aperçu de l'enquête, les résultats ne seront pas enregistrés.

* Dans le cadre de mon mémoire je suis à la recherche de collègues qui seraient disponibles afin d'approfondir certains aspects de l'enquête au travers d'une interview de 30 minutes. Cet entretien se déroulerait dans le courant du mois de mai.

Est-ce que je peux prendre contact avec vous ?

- ☐ Oui, avec plaisir
- ☐ Non, je ne préfère pas

Précédent

Suivant »

98% complet

Optimisé par [Medallia Agile Research](#)



Ceci est un aperçu de l'enquête, les résultats ne seront pas enregistrés.

* Merci beaucoup de proposer votre aide !
Pourriez-vous s'il vous plaît me donner votre nom et votre numéro de personnel ?

Précédent

Terminer

100% complet

Optimisé par [Medallia Agile Research](#)



Vos réponses ont été enregistrées !

Merci d'avoir pris le temps de participer à cette enquête, votre avis nous importe beaucoup.

Ceci est un aperçu de l'enquête, les résultats ne seront pas enregistrés.

Optimisé par [Medallia Agile Research](#)

Annexe 11 : Screenshots kwantitatieve studie verkoopmedewerkers en centrale dienstverleners



Dit is een voorbeeld, er worden geen resultaten geregistreerd.

Selecteer uw taal

Nederlands ▼

Studie over stichtingen bij werknemers van Colruyt Group

Beste collega,

We zouden het zeer waarderen als u **10 minuten** zou willen besteden aan het invullen van deze enquête. Het doel is om een beter begrip te krijgen van uw **kennis** en **imago** over stichtingen. Uw antwoorden zijn volledig **vertrouwelijk** en **anoniem**.

Hartelijk bedankt voor uw deelname!

Met vriendelijke groet,
Marie-Ysaline Minet

*** Wat is uw geslacht ?**

☐ Vrouw

☐ Man

☐ Andere

Volgende »

2% volledig

Powered by Medallia Agile Research



Dit is een voorbeeld, er worden geen resultaten geregistreerd.

*** In welke afdeling werkt u ?**

☐ Verkoop

☐ Centrale diensten

Terug Volgende »

5% volledig

Powered by Medallia Agile Research



Dit is een voorbeeld, er worden geen resultaten geregistreerd.

*** In welke winkel werkt u ?**

☐ Colruyt

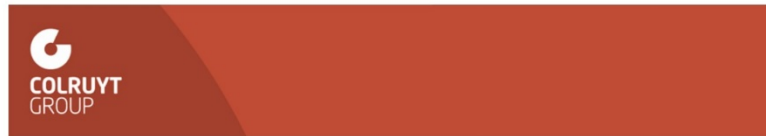
☐ Bio-planet

☐ Okay

Terug Volgende »

7% volledig

Powered by Medallia Agile Research



Dit is een voorbeeld, er worden geen resultaten geregistreerd.

* In welke afdeling van de centrale diensten werkt u ?

Terug

Volgende »

9% volledig

Powered by Medallia Agile Research



Dit is een voorbeeld, er worden geen resultaten geregistreerd.

* Hoe lang werkt u al bij Colruyt Group ?

- ☐ 0 à 2 jaar
- ☐ 2 à 5 jaar
- ☐ 6 à 10 jaar
- ☐ Langer dan 10 jaar

Terug

Volgende »

12% volledig

Powered by Medallia Agile Research



Dit is een voorbeeld, er worden geen resultaten geregistreerd.

Hoofdstuk 1: Kennis

De volgende 7 vragen zullen uw kennis peilen rond stichtingen.

Terug

Volgende »

12% volledig

Powered by Medallia Agile Research



Dit is een voorbeeld, er worden geen resultaten geregistreerd.

* Heeft Colruyt Group een stichting en kent u de naam ervan ?

- ☐ Neen, de groep heeft geen stichting
- ☐ Neen, ik denk dat de groep geen stichting heeft
- ☐ Ja, de groep heeft een stichting maar ik ken de naam niet
- ☐ Ja, de groep heeft een stichting en ik ken de naam
- ☐ Ik weet het niet

Terug

Volgende »

14% volledig

Powered by Medallia Agile Research

Dit is een voorbeeld, er worden geen resultaten geregistreerd.

* Misschien wist u het nog niet, maar Colruyt Group heeft wel degelijk een stichting.
Wat is volgens u de naam ervan ?

- ☐ Foundation for Future Generations
- ☐ Open Society Foundation
- ☐ Bernheim Foundation
- ☐ Harmony Horizon Foundation
- ☐ Koning Boudewijnstichting
- ☐ Van Buuren Foundation
- ☐ Nexus Foundation
- ☐ Bakery School Foundation
- ☐ Colibri Foundation
- ☐ New Cacao Foundation
- ☐ Impact Society
- ☐ Ik weet het niet



Dit is een voorbeeld, er worden geen resultaten geregistreerd.

* Misschien herkende u de naam van de stichting niet in de lijst, maar het gaat om Colibri Foundation.
Naar uw mening, hebt u een goed begrip van Colibri Foundation met betrekking tot de missie, visie en activiteiten ?

Zeer slechte kennis	Slechte kennis	Enigszins slechte kennis	Enigszins goede kennis	Goede kennis	Zeer goede kennis	Ik weet het niet
---------------------	----------------	--------------------------	------------------------	--------------	-------------------	------------------

Terug

Volgende »

19% volledig

Powered by [Medallia Agile Research](#)

Dit is een voorbeeld, er worden geen resultaten geregistreerd.

* Via welke communicatiekanalen bent u al in aanraking gekomen met Colibri Foundation?

- ☐ Intranet van Colruyt Group
- ☐ Evenementen
- ☐ Mails
- ☐ Mond-tot-mondreclame
- ☐ Bonl producten
- ☐ Posters
- ☐ Acties in de winkel
- ☐ Andere, namelijk

☐ Ik ben nog nooit in aanraking gekomen met Colibri Foundation

Terug

Volgende »

21% volledig

Powered by [Medallia Agile Research](#)



Dit is een voorbeeld, er worden geen resultaten geregistreerd.

*** Waar is Colibri Foundation actief ?**

☐ Enkel in België

☐ Enkel in het buitenland

☐ In België en het buitenland

☐ Ik weet het niet

Terug

Volgende »

23% volledig

Powered by [Medallia Agile Research](#)



Dit is een voorbeeld, er worden geen resultaten geregistreerd.

1 :

2 :

3 :

Terug

Volgende »

25% volledig

Powered by [Medallia Agile Research](#)

Dit is een voorbeeld, er worden geen resultaten geregistreerd.

*** Colibri Foundation steunt verschillende projecten.**
Volgens u, steunt Colibri Foundation ...

	1 Helemaal niet akkoord	2 Enigszins niet akkoord	3 Enigszins akkoord	4 Helemaal akkoord	5 Ik weet het niet
Het schenken van onverkochte voedingswaren in België	☐	☐	☐	☐	☐
Training van jonge landbouwers in het buitenland	☐	☐	☐	☐	☐
Schoolverlaters in België	☐	☐	☐	☐	☐
Coöperaties en sociale ondernemingen die bepaalde duurzame producten leveren aan BONI voor verkoop (quinoa, chocolade, enz.)	☐	☐	☐	☐	☐
De opleiding en opvolging van jongeren uit achtergestelde sociaal-economische milieus om hun professionele integratie te bevorderen	☐	☐	☐	☐	☐
Het planten van bomen om de koolstofuitstoot van Colruyt Group te neutraliseren	☐	☐	☐	☐	☐

Terug

Volgende »

42% volledig

Powered by [Medallia Agile Research](#)

Dit is een voorbeeld, er worden geen resultaten geregistreerd.

Hoofdstuk 2: Imago

In het kader van de laatste 4 vragen zullen we jullie **imago** van Collibri Foundation bevragen. Daarnaast zullen we ook een aantal aspecten rond de **communicatie** en de **acties** ondervragen. Voordat u deze invult, nodigen wij u uit om de onderstaande fiche te lezen, die uitlegt wie Collibri Foundation is.



COLLIBRI FOUNDATION

Missie

Onze missie is om **jongeren in moeilijke situaties** de kans te geven om een **betere toekomst** te zien door middel van **opleiding, begeleiding en uitwisseling**. Dit zowel in **België** als in het **buitenland**.

Visie

Collibri Foundation gelooft in een wereld waarin **elke jongere de kans krijgt om ondernemer van zijn eigen leven te worden**.

Wij steunen projecten in:

- België
- Latijns-Amerika
- Afrika
- Asië

Onze activiteiten:

- INTERNATIONAAL:**
 - Financiële ondersteuning voor specialisten, NGO's en opleidingsinstituten die zich richten op de **opleiding** van jonge boeren of kansarme jongeren.
 - Ondersteuning van **onderwijsprojecten** voor jongeren in het middelbaar en hoger onderwijs in bepaalde regio's waar we actief zijn.
- BELGIË:**
 - Ondersteuning van initiatieven gericht op het bevorderen van de professionele integratie van jongeren en het ontwikkelen van hun wereldburgerschap

Terug

Volgende »

42% volledig



Dit is een voorbeeld, er worden geen resultaten geregistreerd.

* Welk gevoel roept Collibri Foundation bij u op ?

Negatief	Tamelijk negatief	Noch positief, noch negatief	Tamelijk positief	Positief
----------	-------------------	------------------------------	-------------------	----------

Terug

Volgende »

44% volledig

Powered by [Medallia Agile Research](#)

Dit is een voorbeeld, er worden geen resultaten geregistreerd.

* Welke woorden beschrijven het gevoel dat de Collibri Foundation bij u oproept ?

	1 Helemaal niet akkoord	2 Niet akkoord	3 Enigszins niet akkoord	4 Neutraal	5 Enigszins akkoord	6 Akkoord	7 Helemaal akkoord
Inspirerend	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Betrokken	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Hoop	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Fierheid	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Integriteit	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Dynamisch	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Impactvol	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Inclusief	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Competent	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Terug

Volgende »

67% volledig

Powered by [Medallia Agile Research](#)

Dit is een voorbeeld, er worden geen resultaten geregistreerd.

* In welke mate bent u het eens met de volgende stellingen ?
Collibri Foundation ...

	1 Helemaal niet akkoord	2 Niet akkoord	3 Enigszins niet akkoord	4 Neutraal	5 Enigszins akkoord	6 Akkoord	7 Helemaal akkoord
Heeft een blijvende impact op het leven van Belgische en internationale burgers	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Beantwoordt dringende behoeften van onze samenleving	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Is van toegevoegde waarde voor Colruyt Group	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Versterkt de reputatie van Colruyt Group als een sociaal verantwoorde onderneming	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Inspireert en motiveert medewerkers van Colruyt Group door zijn ethische en humanitaire waarden	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Onderhoudt een nauwe relatie met zijn medewerkers	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Communiqueert op een bevredigende manier met medewerkers over zijn activiteiten	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Communiqueert effectief over manieren waarop medewerkers zich kunnen engageren (vrijwilligerswerk)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Motiveert medewerkers om vrijwilligerswerk te doen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Biedt voldoende mogelijkheden aan om zich vrijwillig in te zetten	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐



Dit is een voorbeeld, er worden geen resultaten geregistreerd.

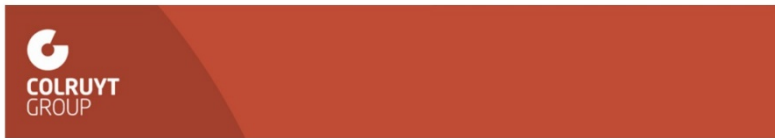
* Stel dat Colruyt Group zijn medewerkers mogelijkheden zou bieden om vrijwilligerswerk te doen in verband met de projecten van Collibri Foundation.
Zou u geïnteresseerd zijn?

- ☐ Neen, ik ben niet geïnteresseerd
- ☐ Misschien, dit hangt af van de onderwerpen
- ☐ Ja, ik ben bereid om sommige projecten te ondersteunen, maar alleen als het binnen mijn werkuren valt en ik ervoor betaald word
- ☐ Ja, ik ben bereid om deel te nemen buiten mijn werkuren
- ☐ Andere: ...

Terug

Volgende »

95% volledig



Dit is een voorbeeld, er worden geen resultaten geregistreerd.

* In het kader van mijn thesis ben ik op zoek naar collega's die graag een interview van 30 minuten zouden willen doen met mij om wat dieper in te gaan op bepaalde aspecten van de enquête. Deze zou plaatsvinden gedurende de maand mei.

Mag ik met jou contact opnemen ?

- ☐ Ja, met plezier
- ☐ Neen, liever niet

Terug

Volgende »

98% volledig

Powered by [Modallia Agile Research](#)



Dit is een voorbeeld, er worden geen resultaten geregistreerd.

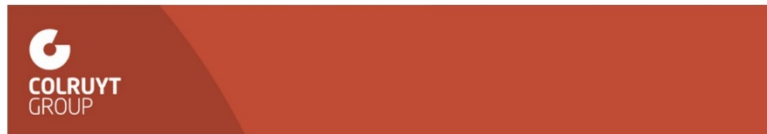
* Dankjewel om je kandidaat te stellen om mij verder te helpen doorheen een gesprek !
Mag ik je vriendelijk verzoeken om je naam en personeelsnummer door te geven ?

Terug

Voltooien

100% volledig

Powered by [Medallia Agile Research](#)



Uw antwoorden zijn geregistreerd!

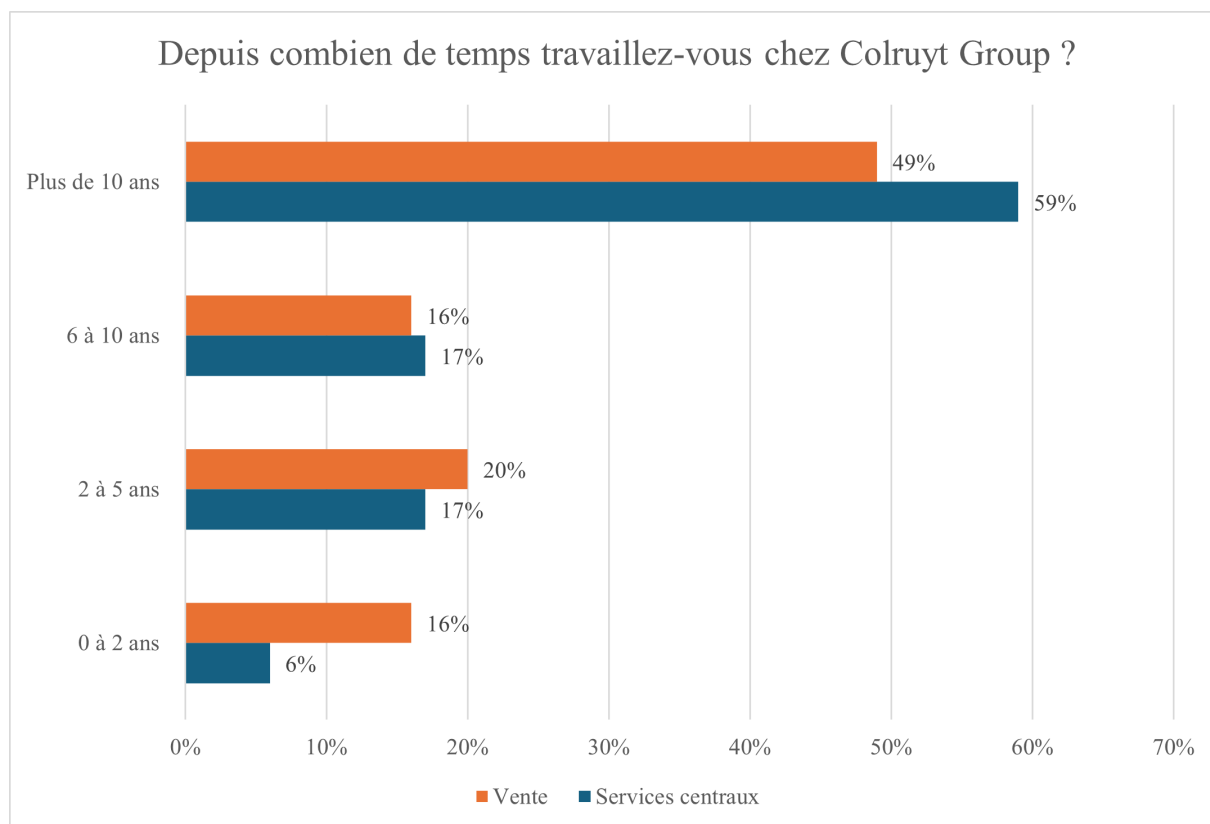
Hartelijk dank dat u de tijd genomen hebt om deze enquête in te vullen. Uw antwoorden zijn zeer waardevol voor ons.

Dit is een voorbeeld, er worden geen resultaten geregistreerd.

Powered by [Medallia Agile Research](#)

Annexe 12 : Résultats de l'enquête

Annexe 12.1. : Depuis combien de temps travaillez-vous chez Colruyt Group ?



Annexe 12.2. : Tableau croisé Ancienneté – Connaissance pour la vente

VENTE					
Depuis combien de temps travaillez-vous chez Colruyt Group ?					
	0 à 2 ans	2 à 5 ans	6 à 10 ans	Plus de 10 ans	Total des répondants
Pensez-vous avoir une bonne connaissance de Collibri Foundation, en ce qui concerne sa mission, sa vision et ses activités ?					
Très mauvaise connaissance	3	1	0	1	5
Mauvaise connaissance	1	3	1	5	10
Plutôt mauvaise connaissance	2	2	1	4	9
Plutôt bonne connaissance	4	5	6	15	30
Bonne connaissance	0	4	3	9	16
Très bonne connaissance	0	0	0	1	1
Je ne sais pas	2	0	1	2	5
Total des répondants	12	15	12	37	76

Annexe 12.3. : Tableau croisé Ancienneté – Connaissance pour les services centraux

SERVICES CENTRAUX					
Depuis combien de temps travaillez-vous chez Colruyt Group ?					
	0 à 2 ans	2 à 5 ans	6 à 10 ans	Plus de 10 ans	Total des répondants
Pensez-vous avoir une bonne connaissance de Colibri Foundation, en ce qui concerne sa mission, sa vision et ses activités ?					
Très mauvaise connaissance	0	1	0	2	3
Mauvaise connaissance	2	1	2	3	8
Plutôt mauvaise connaissance	1	5	5	7	18
Plutôt bonne connaissance	1	5	6	22	34
Bonne connaissance	0	2	2	15	19
Très bonne connaissance	0	1	0	1	2
Je ne sais pas	1	0	0	1	2
Total des répondants	5	15	15	51	86

Annexe 12.4. : Quel est le nom de la fondation de Colruyt Group ?

Quel est le nom de la fondation de Colruyt Group ?		
	Vente	Services centraux
Colibri Foundation	95%	99%
Fondation Roi Baudouin	0%	0%
Foundation for Future Generations	0%	0%
Van Buuren Foundation	0%	0%
Bakery School Foundation	0%	0%
Open Society Foundation	0%	0%
Harmony Horizon Foundation	0%	0%
Nexus Foundation	0%	0%
Impact Foundation	0%	0%
New Cacao Foundation	0%	0%
Aucune de ces réponses	5%	1%

Annexe 12.5. : Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes ?
Collibri Foundation ...

Lorsque nous utilisons le terme "d'accord" dans le texte, cela inclut la somme des pourcentages de "plutôt d'accord", "d'accord" et "tout à fait d'accord". De même, le terme "pas d'accord" englobe la somme des pourcentages de "plutôt pas d'accord", "pas d'accord" et "pas du tout d'accord".

Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes ? Colibri Foundation ...																
Pas du tout d'accord		Pas d'accord		Plutôt pas d'accord		Indifférent		Plutôt d'accord		D'accord		Tout à fait d'accord		Total "d'accord"		
	Services centraux	Vente	Services centraux	Vente	Services centraux	Vente	Services centraux	Vente	Services centraux	Vente	Services centraux	Vente	Services centraux	Vente	Services centraux	
Est une valeur ajoutée au sein de Colruyt Group	0%	1%	0%	1%	1%	1%	9%	12%	13%	28%	47%	40%	29%	17%	89%	
	Renforce la réputation de Colruyt Group en tant qu'entreprise socialement responsable															
Inspire et motive les collaborateurs de Colruyt Group en illustrant concrètement des valeurs éthiques et humanitaires	0%	1%	0%	1%	3%	0%	7%	6%	24%	30%	38%	37%	29%	91%	91%	
	0%	1%	3%	0%	3%	13%	17%	27%	29%	30%	23%	18%	9%	77%	59%	
Permet de répondre à des besoins urgents de notre société	0%	2%	3%	3%	1%	7%	18%	17%	34%	35%	30%	28%	13%	7%	77%	
	Impacte durablement la vie des citoyens belges et internationaux															
Entretiens une relation de proximité avec ses collaborateurs	0%	2%	3%	2%	4%	6%	21%	20%	29%	35%	32%	29%	12%	6%	73%	
	0%	2%	3%	5%	11%	17%	30%	52%	21%	13%	32%	7%	4%	3%	57%	
Communique de manière satisfaisante avec ses collaborateurs sur ses activités	4%	2%	8%	3%	16%	23%	21%	35%	26%	24%	24%	8%	1%	3%	51%	
	Communique efficacement sur les manières dont les collaborateurs peuvent s'engager (actions de															
Propose suffisamment d'opportunités pour s'engager bénévolement	5%	5%	11%	9%	16%	37%	26%	22%	21%	16%	18%	7%	3%	3%	42%	
	4%	3%	8%	10%	17%	28%	36%	37%	21%	13%	12%	5%	3%	3%	36%	
Motive les collaborateurs à faire du bénévolat	7%	6%	8%	12%	16%	33%	32%	27%	25%	14%	11%	6%	3%	3%	39%	

Annexe 12.6. : Les mots que les collaborateurs associent à Collibri Foundation

Quels mots décrivent le sentiment que Collibri Foundation vous procure																
Pas du tout d'accord		Pas d'accord		Plutôt pas d'accord		Indifférent		Plutôt d'accord		D'accord		Tout à fait d'accord		Total "d'accord"		
	Vente	Services centraux	Vente	Services centraux	Vente	Services centraux	Vente	Services centraux	Vente	Services centraux	Vente	Services centraux	Vente	Services centraux	Vente	Services centraux
Esérance Engagé	1%	1%	0%	0%	3%	0%	9%	8%	21%	21%	41%	50%	25%	20%	87%	91%
	1%	2%	0%	0%	1%	3%	8%	8%	14%	22%	47%	48%	28%	16%	89%	86%
Inclusif	3%	2%	0%	0%	1%	1%	28%	27%	22%	22%	37%	34%	9%	14%	68%	70%
	1%	1%	0%	1%	3%	2%	17%	28%	24%	22%	41%	34%	14%	12%	79%	68%
Impactant	1%	1%	0%	1%	1%	3%	17%	19%	25%	36%	37%	33%	18%	7%	80%	76%
	1%	2%	0%	0%	0%	5%	18%	31%	21%	19%	39%	34%	20%	9%	80%	62%
Intégrité	0%	5%	0%	0%	0%	0%	21%	30%	25%	26%	37%	33%	17%	7%	79%	66%
Compétent	0%	3%	0%	0%	0%	3%	29%	31%	17%	28%	41%	27%	13%	7%	71%	62%
Dynamique	1%	5%	0%	2%	3%	12%	22%	40%	22%	20%	32%	16%	20%	6%	74%	42%

Annexe 12.7. : Par quels canaux de communication avez-vous déjà été confronté.e à Colibri Foundation ?

Par quels canaux de communication avez-vous déjà été confronté.e à Colibri Foundation ?		
	Vente	Services centraux
Posters	24%	47%
Evènements	5%	12%
Actions en magasins	74%	57%
Produits Boni	32%	34%
Bouche-à-oreille	13%	19%
Mails	14%	44%
Intranet de Colruyt Group	17%	62%
Autre	5%	17%
Aucunes de ces réponses	0%	2%

Annexe 12.8. Intérêt pour les opportunités de bénévolat

Imaginons que Colruyt Group proposait à ses collaborateurs des opportunités de bénévolat en lien avec les projets de Colibri Foundation. Seriez-vous intéressé.e ?		
	Vente	Services centraux
Non, cela ne m'intéresse pas	25%	14%
Peut-être, cela dépend des thématiques	61%	60%
Oui, je suis prêt.e à aider certains projets, mais uniquement si cela est compris dans mes heures de travail et que je suis payé.e	8%	3%
Oui, je suis disposé.e à participer en dehors de mes heures de travail	1%	19%
Autre	5%	3%

Annexe 13 : Zoom sur la fiche descriptive de Colibri Foundation

Afin de garantir que tous les collaborateurs disposent des informations essentielles pour formuler un avis éclairé sur Colibri Foundation, une fiche descriptive détaillée a été incluse dans l'enquête.



COLLIBRI FOUNDATION

Mission

Notre mission consiste à donner à des **jeunes en situation difficile** la possibilité d'envisager un avenir meilleur grâce à la **formation, l'orientation et l'échange**. Cela tant en **Belgique** qu'à **l'étranger**.

Vision

Collibri Foundation croit en un monde dans lequel **chaque jeune a la chance de devenir entrepreneur de sa propre vie**.

Nous soutenons des projets en:

Belgique
Amérique Latine
Afrique
Asie

Nos activités :

• **INTERNATIONAL :**

- Soutien financier à des spécialistes, ONG et des instituts de formation se concentrant sur la **formation** de jeunes agriculteurs ou de jeunes défavorisés.
- Soutien de projets de **scolarisation** pour les jeunes de l'enseignement secondaire et supérieure dans certaines régions où elle est active.

• **BELGIQUE :**

- Soutien d'initiatives visant à favoriser l'intégration professionnelle des jeunes et développer leur citoyenneté mondiale



COLLIBRI FOUNDATION

Missie

Onze missie is om **jongeren in moeilijke situaties** de kans te geven om een betere toekomst te zien door middel van **opleiding, begeleiding en uitwisseling**. Dit zowel in **België** als in het **buitenland**.

Visie

Collibri Foundation gelooft in een wereld waarin **elke jongere de kans krijgt om ondernemer van zijn eigen leven te worden**.

Wij steunen projecten in :

België
Latijns-Amerika
Afrika
Asië

Onze activiteiten:

• **INTERNATIONAAL:**

- Financiële ondersteuning voor specialisten, NGO's en opleidingsinstituten die zich richten op de **opleiding** van jonge boeren of kansarme jongeren.
- Ondersteuning van **onderwijsprojecten** voor jongeren in het middelbaar en hoger onderwijs in bepaalde regio's waar we actief zijn.

• **BELGIË:**

- Ondersteuning van initiatieven gericht op het bevorderen van de professionele integratie van jongeren en het ontwikkelen van hun wereldburgerschap

Annexe 14 : Questions étude qualitative auprès des collaborateurs de la vente et des services centraux

Introduction + explication sur la fondation si certains aspects ne sont pas encore clairs.

Présentation du sujet de mémoire : « Comment les collaborateurs de Colruyt Group perçoivent-ils (image et connaissance) Colibri Foundation et quelles sont leurs attentes par rapport à la fondation (en termes de communication et aussi actions). Sur base des résultats, comment serait-il possible d'améliorer la relation entre la fondation et les collaborateurs ? »

Chapitre 1 : Récapitulatif de l'enquête

1. Avant de remplir ce questionnaire, à quel point considériez-vous connaître Colibri Foundation, sa mission et sa vision ?
 - a. *Si, peu de connaissance* : Qu'est ce qui fait que vous avez si peu de connaissance ?
 - b. *Si, beaucoup de connaissance* : Comment avez-vous atteint ce niveau de connaissance ?

Chapitre 2 : Communication

2. Quel est votre sentiment par rapport à la façon dont Colibri Foundation communique avec vous ?
3. Comment est-ce que la fondation pourrait mieux communiquer avec vous ? Et au moyen de quels canaux de communication ?

Chapitre 3 : Actions

4. Dans le questionnaire une des questions porte sur les opportunités de bénévolat. Imaginons que Colruyt Group proposait à ses collaborateurs des opportunités de bénévolat en lien avec les projets de sa fondation, seriez-vous intéressés ? Pouvez-vous m'expliquer pourquoi ?
 - a. Si oui, seriez-vous prêt à faire ce bénévolat dans votre temps propre (en dehors des heures payés) ? (*demander aussi combien d'heures ou jours ils seraient prêts à « donner » ?*)
 - b. Si non, pourquoi ? Quels sont les freins ?

5. La fondation va élargir son champ d'action en soutenant des projets sur les thèmes de l'environnement, la santé et le bien-être animal, en plus des projets liés à la jeunesse. Quelles thématiques vous intéressent ? Pourquoi ?

Chapitre 4 : Défis et opportunités

6. En interne, quels sont les plus grands défis auxquels Colibri Foundation fait face selon vous ?

Annexe 15 : Vragenlijst voor de kwalitatieve studie bij verkoopmedewerkers en centrale dienstverleners

Introductie + uitleg over de stichting als sommige aspecten nog niet duidelijk zijn.

Presentatie van het onderwerp van mijn thesis : «Hoe ervaren medewerkers van Colruyt Group de Collibri Foundation (beeld en kennis) en wat zijn hun verwachtingen van de stichting (op het gebied van communicatie en acties)? Op basis van de resultaten, hoe zou de relatie tussen de stichting en de medewerkers verbeterd kunnen worden? »

Hoofdstuk 1: Samenvatting van de enquête

1. Hoe goed dacht u de Collibri Foundation, haar missie en visie te kennen voordat u deze vragenlijst invulde?
 - a. Als weinig kennis: Waarom heeft u zo weinig kennis?
 - b. Als veel kennis: Hoe heeft u dit kennisniveau bereikt?

Hoofdstuk 2: Communicatie

2. Wat vindt u van de manier waarop de Collibri Foundation met u communiceert?
3. Hoe kan de stichting beter met u communiceren? En via welke communicatiekanalen?

Hoofdstuk 3: Acties

4. In de vragenlijst wordt een vraag gesteld over vrijwilligersmogelijkheden. Stel dat Colruyt Group haar medewerkers mogelijkheden zou bieden om vrijwilligerswerk te doen in verband met de projecten van haar stichting, zou u hierin geïnteresseerd zijn? Kunt u uitleggen waarom?
 - a. Indien ja, zou u bereid zijn om dit vrijwilligerswerk in uw eigen tijd te doen (buiten betaalde uren)? (Vraag ook hoeveel uur of dagen ze bereid zouden zijn te «geven»?)
 - b. Indien nee, waarom niet? Wat zijn de belemmeringen?

5. De stichting zal haar werkterrein uitbreiden door projecten te ondersteunen op het gebied van milieu, gezondheid en dierenwelzijn, naast projecten die gericht zijn op jongeren. Welke thema's interesseren u? Waarom?

Hoofdstuk 4: Uitdagingen en opportuniteiten

6. Wat zijn volgens u de grootste interne uitdagingen waarmee de Colibri Foundation te maken heeft?

Annexe 16 : Réponses des collaborateurs de la **vente** aux questions de l'étude qualitative / Antwoorden van de verkoopmedewerkers op de vragen van de kwalitatieve studie

Chapitre 1 : Récapitulatif de l'enquête / Hoofdstuk 1 : Samenvatting van de enquête

1) Avant de remplir ce questionnaire, à quel point considériez-vous connaître Collibri Foundation, sa mission et sa vision ?

- a. *Si, peu de connaissance* : Qu'est ce qui fait que vous avez si peu de connaissance ?
- b. *Si, beaucoup de connaissance* : Comment avez-vous atteint ce niveau de connaissance ?

Hoe goed dacht u de Collibri Foundation, haar missie en visie te kennen voordat u deze vragenlijst invulde?

- a. Als weinig kennis: Waarom heeft u zo weinig kennis?
- b. Als veel kennis: Hoe heeft u dit kennisniveau bereikt?

Bio-planet Hannut (1 persoon) : « *Ik moet toegeven dat ik enkel een basiskennis heb. Ik wist dat Collibri Foundation jongeren met weinig kansen ondersteunt. Maar ik was niet zeker of ze ook projecten hebben in België. Waarom ik weinig kennis heb is omdat ik weinig informatie vind in verband met Collibri Foundation. Dankzij de acties in de winkel hoor ik wat informatie over de stichting, maar voor de rest wordt er niet over gesproken* ».

Colruyt Veeweyde (4 personnes) : Personne 1 : « *Je considère avoir beaucoup de connaissances, car je suis curieux et je prends le temps de me renseigner, de m'intéresser. Cependant, je remarque un manque de connaissance de la part des clients* ».

Les autres personnes interviewées avouent avoir peu de connaissance. Ils participent aux actions en magasins, comme l'arrondi du cœur, car ils sont obligés de le faire. De plus, pour certains c'est une découverte que la fondation soutient des jeunes agriculteurs à l'étranger. Ils ont l'impression qu'on demande aux collaborateurs de la vente de participer à des actions sans vraiment donner de contexte. Finalement, ils ont déjà vu passer des annonces dans le Link, mais ça s'arrête là.

Colruyt Tienen (2 personen) : Voor het invullen van de enquête wisten ze dat Collibri Foundation bestond maar niet de inhoud van de projecten. Volgens hen is dat gelinkt aan de communicatie. Er zou meer over moeten gecommuniceerd worden, zodat medewerkers en klanten geïnformeerd blijven. Ze was wel al in aanraking gekomen met de stichting dankzij mails en acties in de winkel met affiches.

Colruyt Jodoigne (2 personnes) : La connaissance est considérée comme mauvaise car ils n'ont jamais eu de réelle présentation de Collibri Foundation. De temps en temps, il y a des communications qui passent mais cela se perd dans la masse d'information reçue.

Okay Rebecq (4 personnes) : Une mauvaise connaissance de Collibri Foundation, car en magasin ils se concentrent sur les actions, comme l'arrondi du cœur. Certains révèlent qu'il y a dix ans la fondation était plus mise en avant et que les collaborateurs avaient une meilleure connaissance car ils en parlaient plus. Mais avec les années ils ont l'impression que les informations concernant la fondation se sont perdues dans la masse d'information. Il faut reconnaître que le gérant donne des explications avant le lancement des actions en magasins mais c'est très limité.

Colruyt Halle (4 personen) : De medewerkers die al lang bij Colruyt Group werken kennen de stichting redelijk goed. Zij zijn al veel in aanraking gekomen met Collibri Foundation, maar duiden aan dat er vroeger (bij de lancering van de stichting) meer werd gecommuniceerd in vergelijking met nu. In het begin was het ook een nieuw initiatief van Colruyt Group en waren de medewerkers fier. Maar met de jaren wordt er niet veel meer over gesproken en staat de foundation niet meer in de kijker. Anderzijds, zeggen de medewerkers die nog maar een paar jaar bij Colruyt Group werken dat ze nooit een echte introductie hebben gekregen over wie Collibri is en wat ze doet. Dat legt uit waarom ze zo weinig kennis hebben. Dankzij de enquête zijn er veel dingen duidelijker geworden, bijvoorbeeld dat ze projecten in het buitenland en in België steunen.

Colruyt Leuven (2 personen) : Weinig kennis, omdat ze amper informatie krijgen. Ze wisten al een paar dingen dankzij de acties in de winkel, zoals het afronden aan de kassa.

Colruyt Sint-Pieters-Leeuw (5 personen) : Medewerkers die al lang werken bij Colruyt Group hebben een goede kennis. Ze zeggen dat in het prille begin van Collibri Foundation er veel over werd gecommuniceerd, maar met de jaren is dat vervaagd en ze krijgen zoveel informatie binnen elke dag, dat het niet meer binnendringt. Dus, de reden waarom ze een goede kennis hebben is gelinkt aan het feit dat ze vroeger de informatie hebben gekregen waarover de Collibri Foundation gaat en waarvoor ze staat. En de acties aan de kassa frissen het geheugen op. Verder vermelden enkele medewerkers dat ze dachten dat Collibri Foundation enkel projecten steunt

in het buitenland. Algemeen gezien helpt de enquête om wat duidelijkere informatie te verkrijgen en zo de kennis te bevorderen.

Colruyt Hannut (5 personnes) : Ils expliquent que le peu de connaissance est lié au fait qu'ils ne sont pas intéressés et ils n'ont jamais cherché à en savoir plus sur Colibri Foundation. Ils en avaient déjà entendu parler mais ils n'ont jamais eu d'explications. Certains reconnaissent qu'il y a des canaux de communication via lesquels la fondation informe les collaborateurs mais ceux-ci ne sont pas assez dynamiques. Par contre, un collaborateur qui travaille depuis plus de dix ans chez Colruyt Group considère avoir une bonne connaissance de Colibri Foundation, sa mission, sa vision et ses activités, car à l'époque, lors des premières années d'existence de Colibri il y avait beaucoup de communication consacrée à cette initiative. Mais d'année en année il constate de moins en moins de communication.

Bio-planet Corbais (2 personnes) : *« Je ne pensais pas que Colibri Foundation était directement liée à Colruyt Group. J'étais convaincu que Colruyt Group soutenait cette organisation externe. Donc oui, dans ce cas je considère avoir peu de connaissance. Globalement ce que je retiens c'est l'aide à la jeunesse en Belgique et à l'étranger ».*

« Pour ma part, le peu que je sais de Colibri Foundation sont les actions, comme l'arrondi du cœur, la vente de bananes et de chocolat. En revanche, nous sommes un magasin Bio-planet est ont est censé vendre des produits bio. Donc lorsque nous devons vendre du chocolat au profit de Colibri Foundation, mais que le chocolat n'est pas bio, je trouve que c'est problématique. Et finalement on sait quand même l'argent que les actions rapportent, mais ma connaissance se limite vraiment aux actions dans les magasins ».

Colruyt Landen (3 personen) : *« Ik wist er wel wat dingen van, maar niet alles. Sommige dingen die je ingevuld hebt, weet je ook niet of het juist is of niet. Ik dacht dat het meer over bio-producten ging. Ik heb het gevoel dat er vroeger meer rond gedaan werd dan nu. Nu hoor je daar ook bijna niets meer van. De eerste keer dat er een Colibri actie werd gedaan, hebben ze het uitgelegd; dat het voor jongeren was om hun studies te steunen in het binnen- en buitenland. En voor de rest heb ik daar nooit nog een uitleg van gekregen eigenlijk ».*

Okay Herent (2 personen) : *« We hebben een middelmatige kennis. We weten dat de stichting bestaat en we doen mee aan de acties, maar daar stopt het ook. Het feit dat we weinig weten over de stichting is gelinkt aan het feit dat we er weinig info over krijgen. Bijvoorbeeld, als er een actie start dan doen we gewoon wat er van ons verwacht wordt. Verder was het niet duidelijk voor ons dat Colibri echt gelinkt is aan Colruyt Group. De «rond maar af actie» is moeilijk voor ons. We vinden het altijd ambetant om dat aan de klanten voor te stellen, het is*

precies dat je moet bedelen... En eigenlijk hebben we al zoveel werk met de winkel dat we ook geen moeite gaan doen om meer te weten te komen over Colibri Foundation ».

Okay Thorembais (7 personnes) : « *En général, on n'a pas assez d'explications donc le niveau de connaissance n'est pas très élevé. Les supérieurs ne donnent que le strict minimum comme information. En revanche, les employés ayant au moins 10 ans d'ancienneté chez Colruyt Group ont acquis une bonne connaissance de la fondation grâce aux actions répétées en magasin au fil des ans. En dehors des actions c'est vrai que Colibri Foundation ne vit pas vraiment en magasin. Certains pensaient que la fondation était active qu'à l'étranger ».*

Okay Orp (3 personnes): « *On n'a clairement pas assez de connaissance. On connaît la fondation grâce aux actions dans les magasins. Mais honnêtement, avec la conjoncture actuelle l'arrondi du cœur est compliqué. Mais c'est vrai que le fait que la fondation soit présente en Belgique, ça aide parce que les gens se sentent plus concernés. Pour revenir sur la question, il est clair qu'en dehors des actions la fondation n'est pas très vivante. Et puis je suis convaincue qu'il y a un manque d'intérêt de notre part, car on ne cherche pas activement à avoir plus d'information ».*

Chapitre 2 : Communication / Hoofdstuk 2 : Communicatie

1. Quel est votre sentiment par rapport à la façon dont Collibri Foundation communique avec vous ? / Wat vindt u van de manier waarop de Collibri Foundation met u communiceert?

Bio-planet Hannut : « *Ik vind het frappant dat ik en mijn team zo weinig weten over Collibri Foundation, dus ja dan ben ik geneigd om te zeggen dat ik niet erg tevreden ben over de communicatie die rond de stichting gedaan wordt* ».

Colruyt Veeweyde : « *Comme j'ai dit plutôt j'ai une bonne connaissance grâce au fait que je cherche moi-même les infos. J'ai l'impression que si on ne fait pas la démarche de se renseigner, l'information ne parvient pas à nous, sauf évidemment si on doit faire une action en magasin. Donc globalement, je ne suis pas satisfait de la communication qui touche à Collibri Foundation. En plus, la communication est trop générale et pas assez ciblée. Par exemple, on a de l'info sur le portal mais on doit cliquer dessus et prendre le temps de se renseigner mais en magasin on n'est pas beaucoup derrière notre ordi. Je trouve que Collibri pourrait communiquer de façon plus efficace et enfaite c'est plus la responsabilité de Colruyt Group de nous informer, car c'est bien de récolter des fonds mais je pense qu'on pourrait être davantage motivés si on savait plus de détails sur la fondation* ».

Colruyt Tienen : Ze vinden dat de communicatie goed is maar het zou beter kunnen om de kennis van de medewerkers te versterken.

Colruyt Jodoigne : Ils n'ont pas vraiment de sentiment, car la fondation n'est pas considérée comme très importante. Après c'est sûr qu'ils peuvent faire mieux, mais tout dépend des objectifs de Collibri Foundation. En tout cas, ils ont l'impression qu'une meilleure communication pourrait donner envie aux collaborateurs de faire davantage d'efforts lors des actions.

Okay Rebecq : Le sentiment est plutôt négatif, car ils considèrent que la communication n'est pas satisfaisante... Le problème est également lié au fait que les informations doivent arriver jusqu'en magasin et que vu qu'ils se sentent « loin » de Collibri Foundation, les informations reçues sont vagues.

Colruyt Halle : De communicatie is niet slecht maar het is niet normaal dat we zo weinig kennis hebben. Het kan zeker beter volgens hen! Een belangrijke opmerking werd gegeven door een medewerker die al 35 jaar bij Colruyt Group werkt. Hij stelt vast dat bij het ontstaan van Collibri Foundation er veel over werd gecommuniceerd, omdat het een nieuwe trend was. Colruyt Group was toen de enige retailer met een stichting. Maar sinds ongeveer 15 jaar is dat

vervaagd, we zien dat de medewerkers niet meer weten wat Collibri Foundation doet... ze tonen niet echt de resultaten van de projecten. De stichting bestaat nu al bijna 25 jaar en dat is veel dus ze zouden meer kunnen uitpakken met wat ze bereikt hebben, dat zou ons fier maken als werknemer van Colruyt Group om die evolutie te zien.

Colruyt Leuven : De communicatie is slecht en ze geven te weinig informatie. Nochtans zijn wij de ambassadeurs van Colruyt Group, omdat we elke dag in aanraking komen met klanten. Dus het is spijtig dat wij er niet veel van weten en dat leidt tot het feit dat we er niet spontaan over gaan praten met de klanten. Zouden ze niet eens ons geheugen kunnen opfrissen met informatie rond hun verhaal en hun missie ?

Colruyt Sint-Pieters-Leeuw : Het kan zeker beter ! We hebben het gevoel dat Collibri Foundation niet zo bekend is. We weten het minimum, dat het over de jeugd gaat maar voor de rest is het zeer vaag wat ze precies doet. Daarom kunnen we vaststellen dat de communicatie niet de beste kwaliteit is van Collibri Foundation.

Colruyt Hannut : Pour être honnête ils n'ont pas vraiment de sentiment... A partir du moment où notre connaissance se résume à savoir que Collibri Foundation aide les jeunes, cela prouve déjà qu'il y a un problème de communication.

Bio-planet Corbais : « *Ce que la fondation fait reste relativement abstrait. On serait intéressés d'avoir plus d'information. Car, il est relativement difficile d'impliquer les collaborateurs si on ne sait pas réellement pour quelle cause on travaille* ».

Colruyt Landen : « *Vroeger werd er meer over gecommuniceerd, en met vroeger bedoelen we in de eerste jaren van het ontstaan van Collibri Foundation. Het is spijtig dat het initiatief vervaagd door de kwantiteit aan informatie* » .

Okay Herent : « *De communicatie is goed, maar we nemen gewoon de tijd niet om ons hierin te verdiepen* ».

Okay Thorembais : Les avis des collaborateurs sont divers. Certains considèrent que la communication est bonne et qu'ils ne doivent pas s'améliorer à ce niveau-là, d'autres trouvent que Collibri Foundation pourrait renforcer la communication afin de renforcer la connaissance des collaborateurs.

Okay Orp : « *Je pense qu'étant donné qu'ils communiquent uniquement lors des actions, ça prouve qu'il y a déjà un problème. C'est sûr que la communication n'est pas optimale, il faudrait qu'on reçoive de l'information plus régulièrement pour rester au courant de ce qu'il se passe* ».

2. Comment est-ce que la fondation pourrait mieux communiquer avec vous ? Et au moyen de quels canaux de communication ? / Hoe kan de stichting beter met u communiceren ? En via welke communicatiekanalen ?

Bio-planet Hannut : « *Wij hebben een app op onze gsm van het werk waar ze elke week informatie op plaatsen over wat er gebeurt binnen Colruyt Group en Colibri komt daar nooit in voor, of dan heb ik het nog niet gezien. Maar ik zou het interessant vinden als er eens een artikel of een korte uitleg over de stichting in komt. Dat ze eens vertellen waar ze mee bezig zijn, een beetje zoals een nieuwsbrief om ons op de hoogte te houden* ».

Colruyt Veeweyde : « *Je pense qu'il est crucial qu'ils montrent concrètement ce qu'ils font avec les projets. Les images ça parle beaucoup plus ! Je trouverais ça une bonne idée de diffuser par exemple une courte vidéo dans laquelle ils présentent Colibri Foundation et puis une autre vidéo où ils donnent la parole aux jeunes, pour qu'ils expliquent en quoi la fondation a pu les aider. Les mails je ne trouve pas que ce soit un bon canal de communication, car la majorité des collaborateurs ont déjà tellement de mails à traiter que pour des initiatives comme Colibri ça passe à l'attrape. Globalement, je trouve que Colruyt Group a un grand nombre de canaux de communication mais il faudrait que l'information soit mieux diffusée et que la communication soit plus efficace. Et puis dans ton enquête tu avais aussi mis une fiche explicative, je trouverais ça une bonne idée de l'imprimer et de pendre ça dans les magasins. En plus, je pense à ça maintenant mais les nouveaux ont toujours une présentation de l'entreprise. Honnêtement ça prend 10 minutes de présenter la fondation, je trouve que cela devrait être obligatoire, surtout pour nous les collaborateurs de la vente qui devons représenter la fondation aux clients* ».

Colruyt Tienen : De affiche in de enquête kan al helpen om de basiskennis van Colibri Foundation op te frissen. Als je deze kan ophangen in de refter of in de winkel kunnen de medewerkers al gemakkelijk eens lezen over wat het precies gaat. Het zou ook eens interessant zijn dat mensen van Colibri Foundation de stichting komen presenteren ofwel eens een standje in de winkel plaatsen. Op die manier kunnen ze misschien interesse opwekken.

Colruyt Jodoigne : Pour améliorer globalement la communication il faut que le gérant soit déjà mieux renseigné pour expliquer au reste de l'équipe en quoi consiste Colibri Foundation. Mais sinon une formation obligatoire pour tous les nouveaux ça peut être une chouette initiative. Cependant, une affiche ce n'est pas vraiment une bonne idée car personne ne va la lire. Lors d'une réunion filiale, ce serait intéressant que quelqu'un de Colibri passe pour la présenter et on est sûre que cela pourra nous motiver à participer davantage aux actions.

Okay Rebecq : Enfaite le problème c'est le manque de transparence dans la communication. C'est très bien de nous demander de participer à des actions, mais il manque clairement le contexte ! Il faut remettre tous les collaborateurs à niveau sur l'historique de la fondation, son contexte etc. et puis une fois que l'action est faite, c'est clair que nous avons les résultats, on sait comment l'action a rapporté à Collibri Foundation, mais il manque le « après » ... dans le sens où il manque le côté concret. Donc pour palier à ce problème ce ne sont en tout cas pas les mails qui vont aider, mais on pense qu'une vidéo et des articles dans la gazette ça peut aider. Surtout que le visuel attire et on peut facilement la partager lors de réunions d'équipes. Ou bien envoyer une personne directement pour nous expliquer ça rendrait les choses plus humaines. Et puis les affiches dans les réfectoires c'est une bonne idée et facile à mettre en place.

Colruyt Halle : Ze kunnen altijd beter doen. Ze denken dat het zeer belangrijk is dat Collibri Foundation de tijd neemt om meer uitleg te geven. Ze kunnen dat op verschillende manieren doen. Voor het moment hebben ze het gevoel dat de stichting vooral de mails gebruikt als communicatiekanaal, wat zeker niet slecht is maar veel medewerkers lezen ze niet meer vooral als het lange mails betreft die niet direct gelinkt zijn aan hun job. Affiches en posters in sociale plekken kan zeker helpen. Bijvoorbeeld, de affiche van de enquête kan al een goed begin zijn. Het geeft algemene informatie en frist het geheugen op. Als klanten dan bijvoorbeeld meer informatie vragen kunnen we dan de poster halen om het visueel voor te stellen. Ze denken dat de schermen ook zeker beter kunnen gebruikt worden door Collibri Foundation om afbeeldingen en informatie te versturen. Wat betreft de bewustwording is een fysieke uitleg altijd efficiënter volgens hen. Inderdaad, Colruyt Group zou een infodag kunnen organiseren waar Collibri Foundation wordt voorgesteld en dat zou ook kunnen dienen om te laten zien wat ze eigenlijk concreet hebben bereikt met het geld.

Colruyt Leuven : Ze zeggen dat het interessant zou zijn dat Collibri Foundation meer informatie verdeelt op de NewsApp (een app die op elke professionele gsm is van de medewerkers in de winkel). Op deze app wordt het nieuws gedeeld over Colruyt, de nieuwe innovaties, interessante weetjes over Colruyt, eigenlijk de actualiteit binnen Colruyt Group. Het zou volgens hen zeker een kanaal zijn dat Collibri Foundation meer zou kunnen gebruiken. Anderzijds, stellen ze ook voor om de Link te gebruiken, een platform om video's te posten. Dat zou het zeker interessanter maken dan folders dat de meeste mensen toch niet lezen. Een video van 2 minuten heeft veel meer impact. En trouwens, op de Xtra App kunnen de klanten punten geven om projecten te steunen. Misschien kunnen ze ook duidelijk maken dat deze projecten door Collibri Foundation zijn geselecteerd, door een reclame balk of gewoon het logo

toe te voegen. En uiteindelijk denken ze dat een presentatie van een verantwoordelijke van Colibri Foundation interessant kan zijn.

Colruyt Sint-Pieters-Leeuw : Ja, de stichting kan beter communiceren. Hier is een lijst van ideeën dat ze hadden :

- Affiches ophangen
- Een e-learning creëren op Portal
- Communicatie op sociale media
- Videos op Link
- Acties meer in de kijker plaatsen. Ze zouden meer acties moeten doen en er actief meer bezig zijn.
- De fiche in de enquête kan zeker helpen om het geheugen op te frissen -> misschien kunnen ze deze afprinten en uitdelen.
- Tijdens de introductie dag die nieuwelingen krijgen werd er nooit over Colibri Foundation gepraat. Ze krijgen een map met informatie over Colruyt Group, maar daar was niets in over Colibri Foundation.

Colruyt Hannut : Ils sont d'avis que Colibri Foundation utilise déjà pas mal de canaux de communication, mais de façon pas assez dynamique. Il faut plus de visuel. En magasin ce qui fonctionne bien ce sont les actions liées à des produits. De plus, ils pensent que Colibri Foundation devrait être davantage présent sur les réseaux sociaux.

Bio-planet Corbais : « *La fondation pourrait mieux communiquer en publiant de temps en temps un article dans la gazette (un petit journal, comme une newsletter). Ce magazine est quand même lu par beaucoup de collaborateurs quand ils ont du temps dans le réfectoire. De plus, avant de donner trop de détails il faudrait expliquer son histoire, comment on en est arrivé là. D'ailleurs nous n'étions pas au courant que l'arrondi du cœur a lieu toute l'année. Après cette action nous met assez mal à l'aise, nous préférons les actions liées à des produits car les gens reçoivent quelque chose en retour* ».

Colruyt Landen : « *Eerst en vooral zou iemand van Colibri Foundation hierover kunnen komen praten. Misschien is dat ambitieus omwille van het aantal winkels maar het zou zeker helpen om eens een presentatie te krijgen. Daarnaast zijn de schermen in de winkels ook een tool om effectief naar klanten en medewerkers te communiceren. Verder, zou het goed zijn dat we voor de acties in de winkels niet enkel de essentie aan informatie krijgen maar ook breder wat ze doen met het geld enzovoort. Dat kan ook via een video op de Link-print* ».

Okay Herent : « *We vinden dat Colibri Foundation goed bezig is en we hebben het gevoel dat de communicatie voldoende is. Zoals eerder vermeld is Colibri Foundation niet een prioriteit* ».

voor ons. We weten genoeg om uitleg te geven aan de klanten. Maar als er echt iets beter kan gebeuren zou het informatie delen via de gazette of op schermen in de winkels. We vinden dat je de medewerkers de keuze moet laten om zich hieraan te interesseren en bepaalde aspecten te verdiepen ».

Okay Thoremabais : Oui, selon eux c'est crucial que Collibri Foundation communique mieux. Il faut renforcer la communication via l'intranet, car cela semble bien fonctionner selon eux. De plus, le logo est assez parlant. Enfin, pour davantage améliorer la communication ils pourraient faire plus de flyers qui sont facilement distribuables, une personne qui vient expliquer directement en magasin pour donner des détails concrets et des résultats parlant de Collibri Foundation. Selon eux, les réseaux sociaux ne sont pas assez alimentés et de nos jours c'est important d'avoir une bonne couverture médiatique.

Okay Orp : « *Déjà ils pourraient utiliser la gazette comme moyen de communication. Je pense que ce serait chouette qu'ils aient une rubrique dédiée à eux, leur impact, que les collaborateurs aient de temps à autre quelques nouvelles de leur part. Moi je trouverais ça cool d'avoir une fois un zoom sur un agriculteur, un zoom sur un jeune, ... les bénéficiaires sont bien placé pour parler de Collibri Foundation je pense. De plus, les réseaux sociaux c'est quand même aussi un canal important et ils pourraient atteindre beaucoup de personnes. Et finalement, ce serait intéressant d'avoir une brochure explicative ou une présentation de Collibri Foundation lors d'une réunion ».*

Chapitre 3 : Actions / Hoofdstuk 3 : Acties

3. Dans le questionnaire une des questions porte sur les opportunités de bénévolat. Imaginons que Colruyt Group proposait à ses collaborateurs des opportunités de bénévolat en lien avec les projets de sa fondation, seriez-vous intéressés ? Pouvez-vous m'expliquer pourquoi ?

- a. Si oui, seriez-vous prêt à faire ce bénévolat dans votre temps propre (en dehors des heures payés) ? (*demander aussi combien d'heures ou jours ils seraient prêts à « donner » ?*)
- b. Si non, pourquoi ? Quels sont les freins ?

In de vragenlijst wordt een vraag gesteld over vrijwilligersmogelijkheden. Stel dat Colruyt Group haar medewerkers mogelijkheden zou bieden om vrijwilligerswerk te doen in verband met de projecten van haar stichting, zou u hierin geïnteresseerd zijn? Kunt u uitleggen waarom?

- a. Indien ja, zou u bereid zijn om dit vrijwilligerswerk in uw eigen tijd te doen (buiten betaalde uren)? (Vraag ook hoeveel uur of dagen ze bereid zouden zijn te «geven»?)
- b. Indien nee, waarom niet? Wat zijn de belemmeringen?

Bio-planet Hannut : « *Ja, ik vind dit zeker heel interessant, maar het moet passen binnen mijn werkuren. Of dat ik dat kan regelen met mijn werk hier, want anders gaat dat stress geven voor mij* ».

Colruyt Veeweyde : « *Honnêtement, ça pourrait vraiment m'intéresser, mais tout dépend des thématiques et des projets. Je n'ai pas beaucoup de temps à donner mais pourquoi pas quelques heures par mois* ».

Colruyt Tienen : Nee, ze vinden dit niet interessant ook al kunnen ze deelnemen binnen de betaalde tijd, maar dan kan het niet meer beschouwt worden als vrijwilligerswerk... Het probleem is dat de productiviteit van de winkel daalt als ze projecten helpen binnen de werkuren. Ze zeggen dat ze al genoeg werk hebben.

Colruyt Jodoigne : Ils n'ont pas le temps et ce n'est pas une priorité selon eux.

Okay Rebecq : Les collaborateurs sont ouverts à faire du bénévolat, mais cela dépend des thématiques, des tâches concrètes et du lieu. Ce serait chouette d'offrir la possibilité aux collaborateurs de Colruyt Group d'aider des projets en famille. Par contre, ils précisent qu'avant d'offrir des possibilités de s'engager il faudrait d'abord communiquer de façon plus claire sur

les activités de Colibri Foundation. Il est nécessaire selon eux d'améliorer la notoriété de la fondation pour avoir espoir que des collaborateurs s'engagent. Ils seraient prêt à aider une journée par mois.

Colruyt Halle : Sommige medewerkers hebben geen tijd omdat ze nog kleine kinderen hebben, maar ze zijn geïnteresseerd om zich later te investeren afhankelijk van de thema's. Andere medewerkers zien het zitten om tijd te geven aan de projecten van Colibri Foundation op wekelijkse basis. Ze vermelden dat afhankelijk van de week ze bereid zijn om 3 uur hieraan te spenderen.

Colruyt Leuven : Ze vermelden dat ze geen tijd hebben om vrijwilligerswerk te doen. Wat ze wel zien als een optie, maar dan kan het niet meer als vrijwilligerswerk beschouwd worden, is om een teambuilding met hun team te organiseren om een project dat Colibri Foundation steunt te helpen.

Colruyt Sint-Pieters-Leeuw : De weken zijn al zo intens dat vrijwilligerswerk niet echt mogelijk is. Sommige zijn al geïnvesteerd in een organisatie dus ze willen dit er niet per se bij nemen. Maar volgens hen is het wel een heel interessant initiatief.

Colruyt Hannut : Ils sont prêts à donner du temps de temps en temps, mais avant de proposer aux collaborateurs de s'engager, il faudrait faire plus de pub pour Colibri Foundation. Il faut une communication informative avant de faire une communication engageante.

Bio-planet Corbais : *« C'est une merveilleuse initiative, mais le manque de temps est problématique. On a déjà des plannings surchargés donc ce n'est pratiquement pas possible ».*

Colruyt Landen : *« We wisten niet dat er al een aanbod bestond om zich te engageren via Colibri Foundation. Maar het probleem is dat we geen tijd hebben, we vinden het zeker interessant maar het is niet een prioriteit ».*

Okay Herent : *« We voelen ons helemaal niet aangesproken door Colibri Foundation. We hebben veel respect voor het initiatief en het is heel goed wat ze doen, maar we hebben andere dingen te doen. Maar het zou wel eens leuk zijn om eens mee te lopen met Colibri Foundation ».*

Okay Thorembais : Le manque de temps et d'informations concrètes est problématique. Mais suivant les thématiques et le temps nécessaires ils seraient prêts de se rendre disponibles.

Okay Orp : *« C'est intéressant et il y a des personnes chez Colruyt qui seraient sûrement disponible, mais moi ce n'est pas possible par manque de temps ». « Personnellement, moi ça dépend des projets, mais pourquoi pas ».*

4. **La fondation va élargir son champ d'action en soutenant des projets sur les thèmes de l'environnement, la santé et le bien-être animal, en plus des projets liés à la jeunesse. Quelles thématiques vous intéressent ? Pourquoi ? / De stichting zal haar**

werkterrein uitbreiden door projecten te ondersteunen op het gebied van milieu, gezondheid en dierenwelzijn, naast projecten die gericht zijn op jongeren. Welke thema's interesseren u? Waarom?

Bio-planet Hannut : « Gezonheid is voor mij heel belangrijk. Bij Bio-planet is gezonde voeding, bio-voeding wel heel belangrijk en daarom komen mensen hier ook winkelen ».

Colruyt Veeweyde : « Pour moi, toutes les thématiques sont intéressantes et importantes. Je trouve que c'est chouette que Colibri Foundation élargisse son champ d'action, mais il faudrait qu'ils fassent attention car pour le moment les collaborateurs ne connaissent pas bien la fondation donc si maintenant elle diversifie ses activités, les collaborateurs pourraient être encore plus perturbés. En revanche, c'est bien que la fondation rapproche sa stratégie à celle de Colruyt Group ».

Colruyt Tienen : Ze hebben niet echt een uitgesproken mening... ze zijn niet geïnteresseerd in vrijwilligerswerk.

Colruyt Jodoigne : La jeunesse reste un sujet très important pour eux car il faut leur donner les moyens de réussir dans la vie.

Okay Rebecq : Le bien-être animal ça parle aux gens et c'est important pour eux. Après les autres thématiques sont également cruciales mais à choisir c'est le bien-être animal qui est le plus important à leurs yeux.

Colruyt Halle : De thematieken gelinkt aan de jeugd en dierenwelzijn zijn voor hen heel belangrijk. Voor jongeren is het tegenwoordig heel moeilijk om een plek te vinden in de samenleving, dus het is zeer belangrijk dat de stichting investeert in hun educatie. Verder is dierenwelzijn ook een thema dat hen dicht bij het hart ligt.

Colruyt Leuven : Alle thema's zijn interessant, maar wat hen vooral aanspreekt is het milieu en dierenwelzijn.

Colruyt Sint-Pieters-Leeuw : Alle thema's zijn volgens hen van belang, maar dierenwelzijn spreekt hen het meeste aan. Qua milieu en gezondheid zijn zij van mening dat dat heel gelinkt is en dat je het probleem in zijn geheel moet bekijken.

Colruyt Hannut : Ils n'ont pas de préférence. Cependant, il faut selon eux faire plus de pub sur Colibri Foundation avant de vouloir soutenir de nouveaux projets. Les gens doivent connaître avant de vouloir s'engager.

Bio-planet Corbais : « Le bien-être animal devrait être une priorité. En travaillant chez Bio-planet, c'est un thème très important de respecter l'animal, vu qu'on ne vend que des aliments « bio ».

Colruyt Landen : *«Dieren en milieu zijn heel belangrijk en eigenlijk is dat gewoon een persoonlijke interesse».*

Okay Herent : *«Jongeren is volgens ons zeer belangrijk en de stichting doet al een goed werk daarrond. Educatie en opvoeding is de basis voor de toekomst! »*

Okay Thorembais : Toutes les thématiques sont bonnes à prendre selon eux. Par contre, il est vraiment nécessaire d'avoir plus d'informations concrètes. Car maintenant la fondation travaille autour d'une thématique et ce n'est déjà pas tout à fait compris par tout le monde... donc s'ils élargissent leur champ d'action il faudra vraiment bien communiquer dessus ! Ce qui ressort le plus ici c'est que la santé et le bien-être animal sont importants à prendre en considération.

Okay Orp : *« Cela dépend du contenu car toutes les thématiques sont importantes ».*

Chapitre 4 : Défis et opportunités / Hoofdstuk 4 : Uitdagingen en opportuniteiten

5. En interne, quels sont les plus grands défis auxquels Colibri Foundation fait face selon vous ? / Wat zijn volgens u de grootste interne uitdagingen waarmee de Colibri Foundation te maken heeft ?

Bio-planet Hannut : « De grootste uitdaging volgens mij is de communicatie. Ze moeten hun bekendheid bevorderen zowel intern als extern. Misschien door gebruik te maken van de gazette kunnen ze die bekendheid beter maken ».

Colruyt Veeweyde : « C'est difficile de dire quels sont leurs défis car on ne connaît pas leurs objectifs mais je dirais qu'ils doivent améliorer la connaissance que les collaborateurs ont de Colibri Foundation. Surtout, s'ils vont lancer une nouvelle stratégie cela peut vraiment perturber les collaborateurs, donc un défi sera de bien communiquer leur nouveau positionnement. Je pense sincèrement qu'ils doivent mettre un maximum d'énergie dans les collaborateurs de la vente et ne pas nous oublier car nous sommes des ambassadeurs de Colruyt Group ainsi que de Colibri Foundation envers les clients. De plus, il faut qu'ils prennent plus de temps de nous expliquer et de donner du sens aux actions en amont et en aval, pour qu'on soit motivés par la cause et convaincu de ce qu'on fait. Finalement, je pense qu'ils doivent nous expliquer concrètement les résultats que la fondation atteint. Au lieu de dire on a récolté ce montant, on aimerait voir davantage d'images, mais aussi l'impact direct des actions de façon non-financière. La nouvelle stratégie est une opportunité pour Colibri Foundation d'informer les collaborateurs mais en même temps c'est un énorme challenge ».

Colruyt Tienen : Volgens hen is de uitdaging om beter en efficiënter te communiceren naar klanten en medewerkers toe.

Colruyt Jodoigne : Le défi c'est de rendre les choses plus concrètes, car on sait dans les grandes lignes ce qu'ils font mais il faut qu'ils montrent plus d'exemples, des réussites etc qu'ils ont atteint en partie grâce aux fonds récoltés dans les magasins. Ils pensent aussi qu'un autre défi c'est la transparence et de savoir plus spécifiquement vers où va l'argent. Et aussi, le fait que les projets sur Xtra soient sélectionnés par Colibri Foundation, c'est beau mais il faut communiquer sur ce point. Donc oui un défi c'est d'améliorer son image et le changement de stratégie aidera peut-être.

Okay Rebecq : Un défi selon eux c'est de faire plus d'actions en magasin pour faire connaître le projet à un plus grand nombre de personnes et récolter plus de fonds. Et si quelqu'un de la fondation pourrait venir expliquer plus en détail leurs activités etc ça pourrait être très

enrichissant. Dans la même idée, ça augmenterait la transparence dans le sens où plus de communication mène à une meilleure transparence.

Colruyt Halle : Volgens hen is de uitdaging om de juiste richting qua evolutie van de activiteiten te kiezen. Hiermee bedoelen ze dat het misschien « gevaarlijk » is om van alles te willen steunen. Het is belangrijk om te focussen en om systemische problemen proberen op te lossen. Verder moeten ze blijven communiceren en meegaan met de tijd. Volgens hen is Collibri Foundation een beetje verouderd en het idee dat blijft hangen is dat we jongeren in verre landen gaan helpen... De uitdaging is om medewerkers ook bewust te maken dat ze ook projecten hebben in België en ambassadeurs zoeken. Wat ook frappant is, is het feit dat de medewerkers zeggen dat ze niet meer goed weten waar Collibri Foundation mee bezig is... De nieuwe strategie is hier een uitdaging en een opportuniteit.

Colruyt Leuven : De bekendheid die samenhangt met de communicatie is volgens hen de grootste uitdaging van Collibri Foundation.

Colruyt Sint-Pieters-Leeuw :

- Goede balans tussen binnen- en buitenlandse projecten
- Vrijwilligers vinden
- De naambekendheid. De link tussen Colruyt Group en Collibri Foundation is niet altijd duidelijk.

Colruyt Hannut : La communication sur leur impact et réussir à mobiliser des personnes pour conscientiser les esprits.

Bio-planet Corbais : *« Mettre l'accent sur le fait qu'ils soutiennent aussi des projets en Belgique car ce n'est pas clair pour beaucoup de personnes. De plus, le défi c'est qu'ils se fassent connaître tant auprès des clients que des collaborateurs ».*

Colruyt Landen : *« De bekendheid, want veel mensen linken Collibri Foundation niet aan Colruyt Group. Verder als ze in de toekomst meer projecten steunen moeten ze oppassen om de dingen die ze doen, blijven goed doen ».*

Okay Herent: *« De grootste uitdaging is waarschijnlijk om jongeren verder te ondersteunen ».*

Okay Thorembais : *« Les défis il y en a sûrement énormément... mais essayer d'aider tous les jeunes c'est difficile et trouver de nouvelles actions pour dans les magasins ».*

Okay Orp : *« Le grand défi c'est d'arriver à ce faire connaître, d'être vu et entendu. Et par la suite faire en sorte de rendre les actions plus concrètes et partager des résultats inspirants ».*

Annexe 17 : Réponses des collaborateurs des **services centraux** aux questions de l'étude qualitative / Antwoorden van de medewerkers van de centrale diensten op de vragen van de kwalitatieve studie

Chapitre 1 : Récapitulatif de l'enquête / Hoofdstuk 1 : Samenvatting van de enquête

1. Avant de remplir ce questionnaire, à quel point considériez-vous connaître Collibri Foundation, sa mission et sa vision ?

- a. *Si, peu de connaissance* : Qu'est ce qui fait que vous avez si peu de connaissance ?
- b. *Si, beaucoup de connaissance* : Comment avez-vous atteint ce niveau de connaissance ?

Hoe goed dacht u de Collibri Foundation, haar missie en visie te kennen voordat u deze vragenlijst invulde?

- a. Als weinig kennis: Waarom heeft u zo weinig kennis?
- b. Als veel kennis: Hoe heeft u dit kennisniveau bereikt?

Jens Borremans en Stephanie Welvaert

- Jens Borremans: Enigszins goede kennis. Hij werkt al 16 jaar bij Colruyt Group en is gestart in de verkoop. Dankzij het feit dat hij met de jaren is voortgevloeid naar de centrale diensten heeft hij veel kennis rond Collibri Foundation opgedaan. Maar hij vindt dat de focus vooral op buitenlandse projecten ligt.
- Stephanie Welvaert : Ze werkt sinds 3 jaar bij Colruyt Group en heeft enigszins een goede kennis omdat ze een presentatie gekregen heeft van Collibri Foundation. Inderdaad, ze had zich ingeschreven als taalmentor voor de jongeren van Collibri Foundation. Op die manier, is ze in aanraking gekomen met de stichting. Ze zegt dat ze zonder deze presentatie nooit dit kennisniveau bereikt zou hebben.

Frédérique Materne et Sophie Hannosset: Le niveau de connaissance est considéré faible. Le nom de la fondation était bien évidemment connu, mais par exemple le fait qu'elle propose des façons de s'engager était méconnue par Frédérique et Sophie. Il y a effectivement des infos qui passent de temps à autre dans la gazette mais lorsque l'info est diffusée, quel que soit le

canal, elle est noyée dans la masse d'informations. Le fait qu'ils aient si peu de connaissance est selon eux lié au manque de communication.

Antje Claes en Bram Depouillon

- Bram Depouillon : « *Ik ken Colibri Foundation van de schermen en de acties in de winkels. Vorig jaar zat ik in een opleidingstraject waar ze de hele groep zijn komen presenteren, maar Colibri heb ik daar niet gezien. En bij Colruyt zijn we toch heel sterk om ons product onder de mensen in het licht te zetten door die opleidingen, dus ik vind het vreemd dat Colibri Foundation niet meer in de kijker komt te staan* ».
- Antje Claes : « *Voor mij is het meest bekende de chocolade en de koffie actie in de winkels. Maar we hebben ook een P&O-dag gehad en daar is ook een uitleg geweest over Colibri Foundation, ook met een student erbij, die eigenlijk vanuit haar ervaringen een uitleg gaf. En dat raakte wel, omdat ik dan realiseerde dat we ook in eigen land veel doen. Dus ja, dat was eigenlijk redelijk nieuw voor mij. Ik had daar altijd zo iets bij van, dat is ver weg, maar dat was op dat moment voor mij wel nieuw* ».

An Suys : « *Ik denk dat ik Colibri Foundtion heb leren kennen als klant, via de producten die ik in de winkel kocht. En veel later pas heb ik gemerkt dat ze ook binnenlandse projecten steunen. En nu dat ik werk bij de klantendienst heb ik daar amper vragen over gekregen. Dus ik zou zeggen dat ik een middelmatige kennis heb van Colibri Foundation. Ik heb wel dingen bijgeleerd dankzij je enquête, dus eigenlijk is de naam bekend maar ze communiceren niet genoeg over wat ze in praktijk doen* ».

Bernard Pieters en Ben Van Dooren

- Ben Van Dooren: « *Ik schat mezelf in denk ik op een gemiddeld niveau. Gewoon door het feit dat ik ondertussen 15 à 16 jaar werk bij Colruyt Group. En door het feit dat ik toch al heel vaak er dingen van heb vernomen, ofwel in commerciële acties in de winkel. Maar zeker ook centraal worden we getriggerd door centrale mailingscommunicaties. Dus ik weet niet, moest ik in de winkel werken of ik daar zoveel over kon vertellen. Maar centraal worden we er toch wel wat mee getriggerd* ».
- Bernard Pieters: « *Ik denk dat ik daar ook wel zal zitten. Vooral dan door op plaatsen te komen vanuit de job dat ik gedaan heb, waar ik dan in aanmerking kom met Colibri Foundation. En af en toe zie je dan een affiche in de gang ook. Mocht ik gewoon een klant zijn en geen medewerker, dan weet ik niet zo goed of dat ik zou weten wat dat*

betekent, wat erachter zit. En dat moest ik wel vaststellen door de vragen die je mij gestuurd dat ik niet alles weet. Dus dat is wel confronterend ».

Steven Van Hemelryck en Wannes Voorend :

- *Steven Van Hemelryck: « Ja, in mijn geval, omdat in mijn eerste jaren heb ik heel vaak moeten samenwerken met Mieke Verkaere, allee moeten of mogen samenwerken met Mieke, die toen hoofd was van Public Affairs en toen zat het stuk Colibri Foundation bij haar. Ik werkte met haar op vlak van footprinting en op haar bureau lag er heel veel over Colibri Foundation. Dus het is eigenlijk zo dat ik dat heb leren kennen. Maar ik heb noot persoonlijk samengewerkt met Colibri Foundation. Ik ben wel twee jaar geleden gastgezin geweest voor een Indonesische student. Ik denk dat het soms wel wat complex is om te begrijpen wat Colibri Foundation net doet. Ik moet zeggen dat ik daar ook wel wat tijd voor nodig had om het uiteindelijk echt wel te begrijpen. Details ken ik niet, maar het is nog niet zo heel lang dat dat echt van Colruyt Groep is. Dus het is, denk ik, nog niet zo lang dat dat echt wel volledig geïntegreerd is, die werking binnen Colruyt Groep. (9:04) En dan heb ik toch ook wel wat tijd nodig gehad om volledig te begrijpen welke ketenprojecten jullie doen en waarom. En wat doe je daar dan juist? Wat is de bedoeling van Colibri Foundation? Misschien wat jullie doen met jongeren uit de buurt, zo Brusselse jongeren, of dat dat misschien makkelijker te communiceren is. Maar dan zo de link van een label op een product en dat is dan een product uit Afrika of uit Zuid-Amerika. Wat betekent dat label dan? ».*
- *Wannes Voorend: « Dus ik heb Colibri leren kennen via Jan Robrecht, die collega was van ons, toen Steven en ik projectingenieurs waren, was Jan Robrecht dat ook, en die was een soort van ambassadeur, denk ik, voor Colibri in Benin. En dan meer recent, binnen de context van smart farming, ben ik ook mee uitgenodigd in de workshops voor de scoping van Colibri voor de komende jaren. Dus als Colruyt Group Foundation dan mee na te denken, waarbij dat regeneratieve landbouw, lokaal in België, en het ondersteunen van jonge boeren daarin wel een topic was, waar ik mee heb mogen over nadenken. En dan nog meer recent, met Adeline, was dit een nadenken, welke financieringsmechanismen bestaan er als hefboom voor de transitie naar duurzame landbouw? ».*

Chapitre 2 : Communication / Hoofdstuk 2 : Communicatie

2. Quel est votre sentiment par rapport à la façon dont Colibri Foundation communique avec vous ? / Wat vindt u van de manier waarop de Colibri Foundation met u communiceert?

Jens Borremans en Stephanie Welvaert

- Jens Borremans : Uit de enquête blijkt dat hij niet tevreden is over de manier waarop de stichting communiceert. Hij vertelt dat hij het gevoel heeft dat de informatie rond Colibri verloren gaat in de massa informatie. Vroeger werd de stichting echt naar voren geschoven, maar sinds enkele jaren is ze niet meer echt vertegenwoordigd en dat is spijtig volgens hem.
- Stephanie Welvaert : Zij vindt de communicatie wel goed, omdat ze dankzij de taalmentorschap meer in contact gekomen is met Colibri Foundation. Ze geeft wel toe dat het beter kan en als ze zelf niet het initiatief genomen had om zich kandidaat te stellen als taalmentor zou ze niet zoveel weten over de stichting. Het is niet normaal dat enkel de mensen die al een beetje geïnteresseerd zijn door Colibri Foundation de informatie zullen vinden en hun kennis zullen verdiepen.

Frédérique Materne et Sophie Hannosset: Le sentiment est plutôt négatif car la fondation a beaucoup de sens mais c'est dommage selon eux d'être si peu informé de ce qu'il se passe exactement au sein de la fondation. Au final, oui il y a de la communication mais il manque l'effet différenciatif.

Antje Claes en Bram Depouillon

- Antje Claes : « *Ze communiceren niet genoeg. Ik denk vooral over de impact die ze hebben. Wat zijn nu eigenlijk de resultaten daarvan ? Ik denk dat er in het jaarverslag wel altijd een deel van terugkomt. Maar goed, dat is zo'n dikke boek geworden dat je denkt van, wie leest die nu gans door ? En af en toe in de gazet komt er wel een keer iets. De info komt niet tot je toe eigenlijk. Je moet het zelf opzoeken* ».
- Bram Depouillon : « *Ja, je vindt soms wel een keer het nieuws, dat een bepaalde actie zoveel heeft opgebracht maar daar stopt het dan. Dus zoals Antje, denk ik dat beter kan* ».

An Suys : *« Ik denk dat ik al veel communicatie heb zien passeren, dus ik kan niet zeggen dat er geen communicatie is, maar ik heb er wel niet veel over gelezen. Ik herinner me wel vaag iets over gastgezinnen. Dus ja ik denk dat ik op de hoogte ben via de Portal. Ik vind het zeker boeiend en interessant maar om er meer informatie over te krijgen, dan denk ik nee dat hoeft niet voor mij. Wat ik bedoel is dat ik weet dat het bestaat, en mocht ik nood hebben om er meer over te weten dan zal ik het wel zelf opzoeken ».*

Bernard Pieters en Ben Van Dooren

- **Bernard Pieters :** *« Er wordt over gecommuniceerd maar volgens mij is de communicatie onvoldoende om de diepgang van Colibri Foundation te snappen. Bijvoorbeeld door de vragen die je stelde moest ik vaststellen dat we ook in het binnenland projecten hebben en dat was voor mij niet duidelijk ».*
- **Ben Van Dooren:** *« Ik heb het gevoel dat de communicatie goed is maar ik moe toegeven dat ik zelf het initiatief neem om informatie op te zoeken. Ik ben al zo een paar keer op de website geweest dus ik wist wel dat de stichting aanwezig is in België. Uit persoonlijke interesse heb ik informatie gevonden. Bijvoorbeeld, ik heb al wel een paar keer communicatie zien passeren rond de gastgezinnen en heb al een paar keer getwijfeld om dat te doen ».*

Steven Van Hemelryck en Wannes Voorend

- **Wannes Voorend:** *« Ik heb daar al over nagedacht. Dus ik denk dat wij Colibri Foundation kennen niet door de communicatie, die komt niet tot bij ons. Directe communicatie, dat mankeert wel ».*

3. Comment est-ce que la fondation pourrait mieux communiquer avec vous ? Et au moyen de quels canaux de communication ? / Hoe kan de stichting beter met u communiceren ? En via welke communicatiekanalen ?

Jens Borremans en Stephanie Welvaert: Ja, zeker. Ze zouden eigenlijk meer informatie moeten geven vanaf het begin. Wanneer er nieuwe werknemers aankomen in het bedrijf is het belangrijk dat ze gedurende de verschillende infodagen een introductie krijgen over Colibri Foundation. Verder kunnen ze ook op Portal een pagina toevoegen waar je gemakkelijk informatie kan terugvinden over de stichting in de zin dat het helder en transparant is. Wat wij nu missen is informatie over de projecten, wat ze concreet doen en natuurlijk ook wat er precies in België gebeurt. De focus ligt nog te veel op buitenlandse projecten. We mankeren ook een

soort van visie, waarom dat het belangrijk is om als groep hierin te investeren. Meer nog, kunnen ze niet eens laten zien waar wij, medewerkers, fier op kunnen zijn?

Frédérique Materne et Sophie Hannosset : Une séance d'information parlant de certains sujets serait très appréciée, afin de faire un récapitulatif d'où elle se situe, vers où elle souhaite évoluer, les projets qu'elle soutient. Enfaite, cette séance pourrait vraiment apporter de la connaissance au-delà du nom. Les canaux appropriés selon eux c'est le portal et peut-être une brochure.

Antje Claes en Bram Depouillon

- **Bram Depouillon** : *« Ze zouden eens via onze streams, onze video's, een keer een reportage kunnen maken om te laten zien wat er in België gebeurt bijvoorbeeld. Want dat wist ik dus niet dat wij in België wel heel actief zijn. Ja, we hebben toch wel een stuk of 10, 11 projecten hier in België. Ik denk dat dat inderdaad iets is waar de mensen niet bij stilstaan. En als je dat eens in beeld kunt brengen zou het wel bekeken worden. De medewerkers zijn ook uw klanten hé ».*
- **Antje Claes**: *« Ja, en waar ik aan dacht, was misschien via de VAKteams. We zijn nu begonnen met de sales academies, waar echt mensen opgeleid worden. Maar bijvoorbeeld vlak voor die acties van Colibri Foundation, zouden ze eens eens opleiding kunnen krijgen van het VAKteam om ons verkoper te weten hoe je een gesprek aangaat met de klant om Colibri Foundation voor te stellen ».*

An Suys : *« Ik vind dat Colibri Foundation het goed doet, dus ik weet niet goed wat ik op deze vraag moet antwoorden. Ik vind dat ze echt de focus moeten leggen op de concrete projecten en vooral de binnenlandse projecten dan want ik voel me meer aangesproken wanneer er iets wordt gesteund dicht bij mij. En dan kunnen ze zeker ook meer communiceren over de manier waarop de medewerkers zich kunnen engageren en aan vrijwilligerswerk kunnen doen ».*

Bernard Pieters en Ben Van Dooren

- **Ben Van Dooren** : *« De vraag is of er meer gecommuniceerd moet worden. Daar ben ik niet zeker van. Eigenlijk is het volgens mij de verantwoordelijkheid van iedere medewerker om het nieuws op te volgen en curieus te zijn. De bestaande kanalen zijn er. Maar de vraag is echt hoe bereik je de medewerkers? Je hebt echt nood aan het*

pushend effect. Link video is waarschijnlijk wel een goed kanaal en anders sociale media ».

- Bernard Pieters: *« Voor mij is de belangrijke vraag om te weten wat ze ermee willen bereiken ? Is Collibri Foundation zelf tevreden met de effecten die ze in de organisatie maar ook daarbuiten wil bereiken? Maar een mail alleen is onvoldoende, er is zoveel tekst dat ik alleen maar trefwoorden lees. Dus ja waar ik nu aan denk is dat we in de centrale diensten onze refter hebben, dus ze kunnen daar misschien eens een standje zetten en dat er wat meer uitleg gegeven wordt. Het persoonlijk contact is voor mij wel belangrijk. Duurzaamheid is heel belangrijk binnen Colruyt Group dus ik denk dat Collibri zeker een hefboom is en daarom is het wel belangrijk om te blijven investeren en het verhaal populairder te maken ».*

Steven Van Hemelryck en Wannes Voorend :

- Steven Van Hemelryck: *« Voor mij is de vraag, waarom wilt Collibri Foundation communiceren? Wat is de bedoeling daarvan? Is dat nodig? Het kan zijn dat het antwoord ja is, maar dat is toch wel belangrijk om te weten. Wat wil je daarmee bereiken? ».*
- Wannes Voorend: *« Een nota van Stefan? Ik ben maar aan het fantaseren. Portal is voor een bepaald publiek toch nog altijd een bron van informatie. Een vaststelling is dat LinkedIn heel goed werkt. Vaak weten collega's wat je doet dankzij LinkedIn ».*

Chapitre 3 : Actions / Hoofdstuk 3 : Acties

4. Dans le questionnaire une des questions porte sur les opportunités de bénévolat. Imaginons que Colruyt Group proposait à ses collaborateurs des opportunités de bénévolat en lien avec les projets de sa fondation, seriez-vous intéressés ? Pouvez-vous m'expliquer pourquoi ?

- a. Si oui, seriez-vous prêt à faire ce bénévolat dans votre temps propre (en dehors des heures payés) ? (*demander aussi combien d'heures ou jours ils seraient prêts à « donner » ?*)
- b. Si non, pourquoi ? Quels sont les freins ?

In de vragenlijst wordt een vraag gesteld over vrijwilligersmogelijkheden. Stel dat Colruyt Group haar medewerkers mogelijkheden zou bieden om vrijwilligerswerk te doen in verband met de projecten van haar stichting, zou u hierin geïnteresseerd zijn? Kunt u uitleggen waarom?

- a. Indien ja, zou u bereid zijn om dit vrijwilligerswerk in uw eigen tijd te doen (buiten betaalde uren)? (Vraag ook hoeveel uur of dagen ze bereid zouden zijn te «geven»?)
- b. Indien nee, waarom niet? Wat zijn de belemmeringen?

Jens Borremans en Stephanie Welvaert : Ja, ze zouden dat leuk vinden. Beide duiden ze aan dat ze liever helpen voor evenementen, om Colibri Foundation zo een handje bij te helpen. Afhankelijk van de situatie zijn ze bereid om een aantal uren te geven, maar het hangt af van het project en de periodes.

Frédérique Materne et Sophie Hannosset : Ils seraient prêts à consacrer entre 4 à 6 heures par mois en fonction du temps disponible et du contenu des projets.

Antje Claes en Bram Depouillon

- **Antje Claes** : « *Ja, ik heb daar wel naar aanleiding toen van dat gesprek wel over stilgestaan. Omdat er ook iets van een begeleiding was van studenten die dan hier een stage komen doen. Maar dan hield mij de afstand wel een beetje tegen. Ik woon redelijk ver van Halle* ».
- **Bram Depouillon**: « *Ja, voor mij is het momenteel niet mogelijk. Ik heb een jong gezin. Tijd is dus een issue voor mij. Maar ik heb zeker interesse voor de toekomst* ».

An Suys : « *Ja, ik zou het interessant vinden, maar in functie van de thematiek, zoals ik had vermeld in de enquête. Daarnaast moet het voor mij niet te ver zijn van woon-werk plaats. Ik heb ook al 2 of 3 keer gezien dat Collibri gastgezinnen zoekt en ik heb daar al over getwijfeld om daar om mee te doen, maar ik denk dat het dan wel de bedoeling is dat je in de buurt van Halle woont en dat is voor mij niet het geval* ».

Bernard Pieters en Ben Van Dooren

- **Bernard Pieters**: « *Dat is een moeilijke vraag, alles hangt af van de tijd en het aanbod* ».
- **Ben Van Dooren** : « *Ik vind het zeker interessant, omdat ik al een paar keer heb getwijfeld om me voor te stellen als gastgezin* ».

Steven Van Hemelryck en Wannes Voorend

- **Steven Van Hemelryck**: « *Ja, ik zou in principe willen deelnemen* ».
- **Wannes Voorend**: « *Ja ik ook, maar als gastgezin dat lukt moeilijk hier thuis voor het moment* ».

5. **La fondation va élargir son champ d'action en soutenant des projets sur les thèmes de l'environnement, la santé et le bien-être animal, en plus des projets liés à la jeunesse. Quelles thématiques vous intéressent ? Pourquoi ? / De stichting zal haar werkterrein uitbreiden door projecten te ondersteunen op het gebied van milieu, gezondheid en dierenwelzijn, naast projecten die gericht zijn op jongeren. Welke thema's interesseren u? Waarom?**

Jens Borremans en Stephanie Welvaert: Jongeren en gezondheid zijn belangrijk, maar hier hangt het opnieuw af van de inhoud van de projecten.

Frédérique Materne et Sophie Hannosset: Le bien-être animal est un sujet qui touche énormément de gens et dont on peut parler facilement. Sinon, la jeunesse est un sujet très important.

Antje Claes en Bram Depouillon

- **Bram Depouillon** : « *Moest ik tijd hebben, ik zou het allemaal doen. Maar dieren vind ik wel heel interessant. Zoals ik zei ik heb momenteel tijd te kort* ».

- Antje Claes: « *Dat doet me een beetje denken aan de punten die je kan sparen op de Xtra-app* ».

An Suys: « *Voor mij speelt in dit geval de afstand wel, want uiteindelijk ben ik geïnteresseerd in alle thematieken, dus ja de afstand is een hindernis voor mij* ».

Bernard Pieters en Ben Van Dooren

- Bernard Pieters: « *Wij zijn een retailer dus het gaat over voeding. Voor mij is gezondheid in dat kader wel een belangrijk thema. Ik zie wel linken tussen Colruyt Group en Colibri Foundation op dat vlak* ».
- Ben Van Dooren: « *Ja, voor mij is het ook gezondheid en jongeren, omwille van dezelfde redenen als Bernard* ».

Chapitre 4 : Défis et opportunités / Hoofdstuk 4 : Uitdagingen en opportuniteiten

6. En interne, quels sont les plus grands défis auxquels Collibri Foundation fait face selon vous ? / Wat zijn volgens u de grootste interne uitdagingen waarmee de Collibri Foundation te maken heeft ?

Jens Borremans en Stephanie Welvaert: Ze zeggen dat Collibri Foundation moet oppassen met de uitbreiding van de strategie. Sommigen snappen nu al niet zo goed wat ze precies doet en hoe het inhoudelijk in elkaar zit. Dus als ze nog meer projecten steunt rond andere thematieken moet het wel duidelijk zijn waar ze naartoe streven. Verder vermeldt Stephanie dat het jammer is dat enkel de mensen die al een minimum geïnteresseerd zijn door Collibri Foundation de informatie krijgen omdat ze proactief op zoek zijn naar antwoorden. Maar andere uitdagingen zijn om gekend te blijven, zich bewust inzetten en impactvolle projecten steunen.

Frédérique Materne et Sophie Hannosset : La communication est un grand défi mais également le fait d'avoir du soutien. Le problème est qu'ils ont l'impression que Collibri Foundation ne communique pas sur ce qu'ils font donc il faut améliorer la stratégie pour qu'elle soit cohérente, surtout avec la nouvelle stratégie, on pourrait se demander pourquoi ils veulent toucher à tout.

Antje Claes en Bram Depouillon

- **Antje Claes** : « *De bekendheid. Waar ik nu nog aan denk is de transparantie, dat voor veel mensen toch belangrijk is. Om te zien wat er exact gebeurt met het geld. Mensen willen resultaten. Als er zoveel geld wordt uitgedeeld wat hebben ze daarmee bereikt? Wat is er verandert sinds dat Collibri Foundation bestaat?* »
- **Bram Depouillon** : « *Ja, het interessant blijven. Colruyt Group start veel nieuwe projecten op, dus Collibri Foundation, moet de medewerkers blijven interesseren. Dat ze een beetje de balans vinden tussen mensen informeren en mensen het beu maken. En ja de naambekendheid is er wel, maar om dieper in te gaan denk ik dat veel mensen gewoon niet weten waarvoor de stichting staat. Om eigenlijk het probleem aan te pakken denk ik echt dat het eens interessant kan zijn dat ze getuigenissen delen* ».

An Suys: « *Kansen geven aan kansarmen, en de samenleving versterken* ».

Bernard Pieters en Ben Van Dooren

- Bernard Pieters: « *Ja communicatie. Volgens mij is het een én-én verhaal. Je moet niet enkel over de historiek praten, of over de missie en visie, of over de resultaten. Volgens mij moet je ervoor zorgen dat de communicatie holistisch is en dat ze een strategisch plan hebben om daarna nog meer engagement te verwachten van de medewerker* ».
- Ben Van Dooren: « *Volgens mij is het weer afhankelijk van wat ze willen bereiken. Als ze nog meer engagement willen dan moeten ze ambassadeurs zoeken en communiceren over events, over laagdrempelige activiteiten. Wat ik ook zie als een uitdaging is de uitstraling van Colibri Foundation. In mijn hoofd heb ik nog een oubollig beeld van Colibri Foundation, dat ze jongeren in Afrika helpen. Dus ja ik denk dat ze wel het imago wat moderner kunnen maken* ».

Steven Van Hemelryck en Wannes Voorend :

- Steven Van Hemelryck: « *Als we zien dat toch nu overal veel meer op de centen gekeken wordt en alles moet geld opbrengen, dan moet de Colibri Foundation dat dan ook. En als het niet is, dan moet het wel heel duidelijk zijn waarom niet. En wat dan de meerwaarde is om te overleven. Ja, want dat is voor mij nu, ik geloof daar honderd procent in, maar dat is iets dat je van vandaag op morgen gewoon kunt stopzetten*».
- Wannes Voorend: « *Ik denk dat ik hetzelfde punt heb, waar anders verwoord dan Steven. Voor mij is impact genereren een uitdaging. Dus dat is werkelijk een impact hebben via projecten, maar ook meetbaar. Want wie dat vandaag niet communiceert of niet daar relevantie creëert in de maatschappij, die bestaan niet. Dus dat is echt een uitdaging. Het moet zichtbaar zijn, wat je doet. Elke stap die je zet of elke beweging die je maakt, moet je echt zichtbaar maken* ».

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management

Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve
Boulevard Emile Devreux 6, 6000 Charleroi, Belgique
Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique
www.uclouvain.be/lsm