

Louvain School of Management

**L'adhésion des entreprises aux
« Sustainable Development Goals »
témoignant de leur responsabilité
sociétale renforce-t-elle leur
attractivité auprès des jeunes
travailleurs ?**

Auteur : Pauline de Montpellier d'Annevoie
Promoteur : Xavier Desclée de Maredsous
Année académique 2018-2019

Avant-propos

Tout d'abord, je souhaite remercier mon promoteur, Xavier Desclée de Maredsous, pour son aide précieuse et son soutien constant tout au long de ce travail de fin d'étude. Ses conseils pertinents, ses remarques constructives et la confiance qu'il m'a accordée ont contribué au bon déroulement de ce mémoire. Ses encouragements et la valorisation qu'il a faite de mes recherches et découvertes m'ont sans cesse donné envie d'approfondir, d'améliorer et surtout d'apprendre.

Je tiens aussi à remercier Michel Washer, directeur adjoint du développement durable, et Alyssia Horvat, gestionnaire adjointe des ressources humaines, de m'avoir accordé du temps pour discuter de l'application concrète du sujet chez Solvay. En outre, les nombreuses discussions avec l'équipe développement durable durant mon stage m'ont permis de percevoir les enjeux liés à la thématique et ainsi d'affiner ma recherche.

Je remercie également les nombreux jeunes travailleurs et candidats à l'emploi qui ont pris le temps de répondre à mon enquête en ligne. Le partage de leurs visions et idées par rapport au sujet a contribué à l'intérêt des résultats. Merci également aux organisations ayant diffusé le questionnaire auprès de leurs contacts.

Finalement, je tiens à remercier sincèrement ma famille et mes amis pour leur soutien tout au long de ce mémoire. Je suis particulièrement reconnaissante par rapport à l'aide reçue de leur part dans le partage de mon questionnaire. Plus spécifiquement, je tiens à exprimer ma gratitude envers mes parents pour leurs encouragements et leur aide précieuse durant la relecture du travail.

Table des matières

Introduction	1
Partie I : Cadre théorique	3
1. La Responsabilité Sociétale des Entreprises	3
1.1. Définitions	3
1.1.1. Le développement durable	3
1.1.2. La Responsabilité Sociétale des Entreprises	4
1.1.3. Les parties prenantes	5
1.2. Engagement RSE des entreprises	5
1.3. Différents standards RSE	6
2. Les Sustainable Development Goals	10
2.1. Description des SDG et objectifs de l'initiative	10
2.1.1. Énoncé général	10
2.1.2. A l'origine de l'initiative : l'Organisation des Nations Unies (ONU)	10
2.1.3. Des 8 OMD aux 17 SDG.....	11
2.1.4. Les 17 objectifs et leurs 169 cibles	12
2.2. Adoption des SDG par les entreprises.....	14
2.2.1. Raisons de l'engagement.....	14
2.2.2. Evolution des engagements	16
2.2.3. Communication à propos de l'engagement	17
2.2.4. Différentes implications	17
3. Attraction des talents	21
3.1. Point de vue des entreprises	21
3.1.1. Tension sur le marché du travail	21
3.1.2. Guerre des talents	22
3.1.3. Défis pour les entreprises	23
3.2. Point de vue des jeunes travailleurs	24
3.2.1. Critères de choix.....	24
3.2.2. Contextualisation.....	25
3.2.3. Un travail qui a du sens	26

4. Présentation de la situation actuelle et introduction à la recherche	28
4.1. Attrait des jeunes travailleurs pour la RSE	28
4.2. Qu'en est-il des SDG ?	30
Partie II : Analyse empirique	33
1. Méthodologie.....	33
2. Analyse des entretiens individuels	34
2.1. Entretien avec Michel Washer, deputy chief sustainability officer chez Solvay .	35
2.2. Entretien avec Alyssia Horvat, deputy site HR manager chez Solvay.....	38
2.3. Synthèse	41
3. Formulation des hypothèses de recherche	41
4. Analyse de l'enquête en ligne	42
4.1. Échantillon de répondants	42
4.2. Compréhension de la RSE et des standards	43
4.3. Attentes des jeunes travailleurs en termes d'actions et communication RSE de la part des entreprises	48
4.4. Impact de l'adoption des SDG sur l'attractivité de l'entreprise auprès des jeunes travailleurs	53
4.4.1. Impact direct.....	58
4.4.2. Impact indirect.....	59
4.5. Récapitulatif de la validation des hypothèses et limites de la recherche expérimentale	61
Partie III. Discussion et conclusions	62
1. Implications et recommandations	66
1.1. Implications générales.....	66
1.2. Recommandations aux différents acteurs.....	68
2. Limites et futures recherches	70
3. Conclusion générale	72
Bibliographie	73
Annexes	82

Liste des figures

Figure 1 : Le développement durable, schéma

Figure 2 : Les Objectifs de Développement Durable, Nations Unies

Figure 3 : Nombre de demandeurs d'emploi par poste vacant (données trimestrielles)

Figure 4 : Questionnaire en ligne : Statistiques sur le profil des répondants

Figure 5 : Questionnaire en ligne : Connaissance des différents standards RSE

Figure 6 : Questionnaire en ligne : Niveau de connaissance et compréhension des standards RSE

Figure 7 : Questionnaire en ligne : Crédibilisation du message RSE grâce aux standards

Figure 8 : Questionnaire en ligne : Attentes des jeunes en termes de développement durable en entreprise

Figure 9 : Questionnaire en ligne : Attentes des jeunes en termes de communication à propos de l'engagement RSE

Figure 10 : Questionnaire en ligne : Critères de choix d'un emploi

Figure 11 : Questionnaire en ligne : Perception des SDG

Figure 12 : Questionnaire en ligne : Perception de l'adoption des SDG par les entreprises

Figure 13 : Tableau récapitulatif de la validation d'hypothèses

Liste des annexes

Annexe 1 : Processus de création de valeur selon le cadre de référence <IR> de l'IIRC

Annexe 2 : Liste des Sustainable Development Goals des Nations Unies

Annexe 3 : Entretien avec Michel Washer, Deputy Chief Sustainability Officer chez Solvay

Annexe 4 : Entretien avec Alyssia Horvat, Deputy Site HR Manager chez Solvay

Annexe 5 : Raison d'être de Véolia

Annexe 6 : Contenu du questionnaire en ligne

Annexe 7 : Nuage de mots associés par les jeunes interrogés au concept de la RSE

Introduction

Aujourd'hui, nous entendons souvent parler d'initiatives entreprises par les jeunes en réponse aux problématiques environnementales et sociales actuelles. En effet, la génération du millénaire est sensibilisée depuis toujours aux conséquences du réchauffement climatique, de l'accumulation des déchets, de la pollution, ainsi qu'aux injustices liées aux inégalités, à la pauvreté ou à la violence. Cela a nourri chez les jeunes un réel besoin de changement et d'engagement pour la planète et l'humanité. L'importance de l'engagement se ressent aussi dans leur vie professionnelle, où ces jeunes cherchent un travail qui a du sens et qui est en phase avec leurs valeurs (Loye, 2018).

La réflexion sur la nécessité de créer un modèle économique permettant de répondre aux besoins actuels sans entraver la capacité des générations futures de répondre aux leurs a fait émerger, il y a une trentaine d'années, le concept de "développement durable" (Rapport Brundtland, 1987). Celui-ci promeut une croissance économique favorisant le progrès social dans le respect de l'environnement. Les entreprises ont ainsi été amenées à intégrer ces principes de durabilité et de responsabilité à leur modèle de création de valeur ; donnant naissance au terme de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) (International Organization for Standardization, 2010 ; Commission Européenne, 2011).

Au sein des entreprises, divers standards, initiatives et méthodologies permettant de favoriser l'engagement RSE sont apparus. Ce travail se concentrera sur une initiative en particulier, celle des Sustainable Development Goals (SDG), formulée par les Nations Unies en 2015. Ces 17 objectifs de développement durable pointent les thèmes considérés comme les plus urgents de la société actuelle et ont l'ambition de fédérer les Etats membres en faveur de leur réalisation d'ici 2030 (ONU Résolution 70/1, 2015). Cette initiative, de plus en plus adoptée par les entreprises, semble représenter un moteur d'engagement ainsi qu'un cadre favorisant et légitimant les actions durables et responsables des organisations.

Ainsi, ce mémoire est parti du constat de l'intérêt grandissant des travailleurs, et particulièrement de la génération arrivant à présent sur le marché de l'emploi, pour l'engagement environnemental et social des entreprises. En cette période de «guerre des talents», où certains métiers sont fort prisés et les entreprises prêtes à tout pour attirer les meilleurs talents en leur sein, la responsabilité sociétale est-elle un facteur de choix pour les

candidats à l'emploi ? Dans cette optique, cette recherche a pour objectif d'évaluer l'impact de l'engagement d'une entreprise dans le développement durable sur l'attraction de nouveaux talents. Plus précisément, nous analyserons l'attractivité que représente l'adoption des SDG par une entreprise auprès des jeunes travailleurs et candidats à l'emploi.

Pour ce faire, ce mémoire sera structuré en trois parties. La première s'intéressera de façon théorique aux deux grands sujets de la question de recherche. Nous nous pencherons dans un premier temps sur le concept de RSE et particulièrement sur les SDG dans le but de dresser un état des lieux de la situation actuelle concernant la prise en compte de la thématique dans les entreprises. Dans un second temps, nous nous intéresserons à l'attraction des talents afin de nous rendre compte des défis rencontrés par les entreprises dans le contexte actuel ainsi que de l'évolution des attentes et critères de choix de la jeune génération. Cette partie théorique permettra de souligner l'attrait que représente la RSE pour les jeunes candidats à l'emploi, et nous amènera à nous poser la question de l'attractivité que représente plus spécifiquement l'adoption des SDG par les entreprises.

La partie empirique tâchera de développer le sujet par une analyse qualitative en deux temps. Des entretiens individuels seront réalisés auprès des départements développement durable et ressources humaines chez Solvay afin de comprendre de façon concrète comment les éléments théoriques s'appliquent à la réalité de l'entreprise. Cette analyse préliminaire nous permettra de formuler des hypothèses de recherche qui seront testées par le biais d'une enquête en ligne auprès de jeunes travailleurs et candidats à l'emploi. Cela nous permettra d'identifier leurs attentes en termes de développement durable, en analysant d'une part leurs critères de choix d'un emploi et d'autre part leur compréhension de la RSE et leur perception des SDG.

Finalement, ces recherches théoriques et empiriques nous permettront de tirer diverses conclusions sur les attentes des jeunes candidats à l'emploi par rapport à la thématique du développement durable ainsi que sur l'adoption de standards RSE au sein des entreprises. Plus particulièrement, nous proposerons une réponse nuancée à la question de l'attrait que représente l'adoption des SDG auprès des jeunes. Pour terminer, nous formulerons des recommandations aux entreprises, aux jeunes travailleurs, aux universités et à l'autorité publique tirées de ces conclusions, dans les limites de la recherche.

Partie I : Cadre théorique

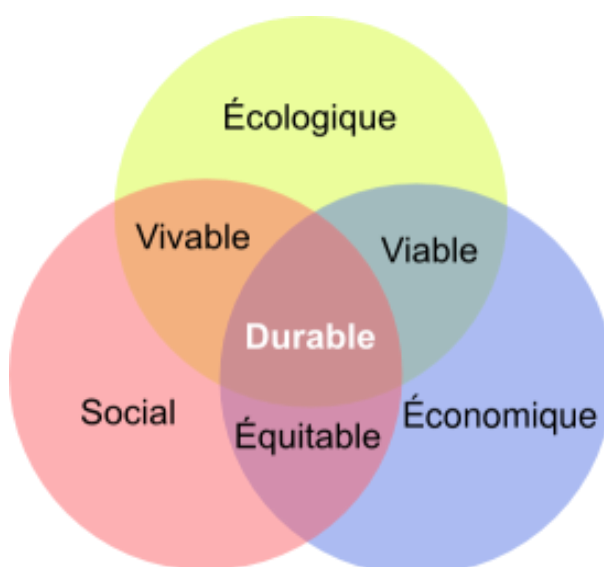
1. La Responsabilité Sociétale des Entreprises

1.1. Définitions

1.1.1. Le développement durable

Le concept du développement durable est apparu à la fin du 19^{ème} siècle avec la société industrielle, qui fut synonyme de croissance économique mais au détriment de l'équilibre social et de l'environnement. La multiplicité des crises écologiques et sociales du 20^{ème} siècle a accéléré la réflexion sur le besoin de créer un modèle économique permettant de répondre à nos besoins sans entraver la survie de notre écosystème (e-RSE, 2017). Ainsi, le développement durable a été défini dans le Rapport Brundtland comme « *un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs* » (Rapport Brundtland, 1987, p.40). Il s'inscrit donc dans une perspective de long-terme, en envisageant de façon responsable l'avenir tout en prenant en compte les impératifs actuels. Le développement durable concilie les aspects économiques, sociaux et environnementaux de manière interdépendante, comme l'illustre le schéma ci-dessous (Figure 1). Ces trois piliers doivent être considérés indissociablement et de manière équilibrée.

Figure 1 : Le développement durable, schéma



Source: Logiciels libres et développement durable (s.d.). *Le développement durable*. En ligne <https://ll-dd.ch/le-developpement-durable/>

1.1.2. La Responsabilité Sociétale des Entreprises

Les principes du développement durable s'appliquent également aux entreprises sous le terme « Responsabilité Sociétale (ou Sociale) des Entreprises » (RSE). Celles-ci sont de plus en plus contraintes d'évaluer et de communiquer leurs impacts sociaux et environnementaux positifs et négatifs ainsi que d'adopter des pratiques plus responsables dans l'exercice de leurs activités (e-RSE, 2017).

La Commission Européenne a défini en 2011 la RSE comme étant « *la responsabilité des entreprises pour leurs impacts sur la société* » (p.7). Elle poursuit en précisant que

Pour assumer cette responsabilité, il faut au préalable que les entreprises respectent la législation en vigueur et les conventions collectives conclues entre partenaires sociaux. Afin de s'acquitter pleinement de leur responsabilité sociale, il convient que les entreprises aient engagé, en collaboration étroite avec leurs parties prenantes, un processus destiné à intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, de droits de l'homme et de consommateurs dans leurs activités commerciales et leur stratégie de base. (Commission Européenne, 2011, p.7).

La norme ISO 26000, quant à elle, définit la RSE comme la

Responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui

- *contribue au développement durable , y compris à la santé et au bien-être de la société ;*
- *prend en compte les attentes des parties prenantes ;*
- *respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement ;*
- *est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations.*

(International Organization for Standardization, 2010).

Ainsi, l'engagement RSE d'une entreprise dite alors « socialement responsable » mettra en avant l'intégration des dimensions économique, sociale et environnementale dans son modèle de création de valeur. Cet engagement peut cependant s'exprimer sous différentes formes en fonction des spécificités de l'entreprise. Plusieurs définitions existent d'ailleurs pour définir le concept de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (Matten & Moon, 2004). Le point

commun de ces différentes définitions est l'intégration des trois dimensions du développement durable et leur application à l'entreprise : une croissance économique favorisant le progrès social dans le respect de l'environnement. Une politique RSE est mise en place par les entreprises de manière volontaire et en lien avec les attentes de leurs parties prenantes respectives.

1.1.3. Les parties prenantes

Les parties prenantes d'une entreprise, ou « stakeholders » en anglais, sont toutes les personnes qui ont un intérêt envers les activités de celle-ci. Post, Preston et Sachs (2002) les définissent comme étant « *les individus et les groupements qui contribuent, volontairement ou non, à la capacité de créer de la valeur et de l'activité et qui en sont dès lors ses bénéficiaires potentiels et/ou en assument les risques* »¹ (Post, Preston & Sachs, 2002, chap 1, p. 13/28). Ceux-ci sont donc les employés et collaborateurs, les actionnaires, les clients, les fournisseurs, les syndicats, les communautés locales, les ONG, les pouvoirs publics. Les entreprises socialement responsables associant ces acteurs à leur modèle de création de valeur (modèle *stakeholders value*) pour assurer leur prospérité se différencient ainsi de celles appliquant le modèle mettant en avant le rendement à court terme pour leurs actionnaires (modèle *shareholders value*). La réponse aux attentes et intérêts des parties prenantes semble donc être associée à la définition de la politique RSE d'une entreprise (Novethic, 2017).

1.2. Engagement RSE des entreprises

L'intérêt pour la Responsabilité Sociétale des Entreprises est apparu suite aux pratiques irresponsables des firmes et la conscientisation aux effets sociaux et environnementaux néfastes (Swaen, 2018). Les organisations non gouvernementales ont exercé une pression de plus en plus forte sur les entreprises afin de les contraindre de cesser leurs pratiques abusives en termes de conditions de travail ou leurs processus de production polluant et dégradant l'environnement, par exemple. Une sensibilisation du « grand public » aux dimensions sociales, comme les Droits de l'Homme, l'égalité des genres, la sécurité ou la santé, et environnementales comme la

¹ Texte original de Post, Preston & Sachs (2002). Chapitre 1, p. 13/28: « *The stakeholders in a corporation are the individuals and constituencies that contribute, either voluntarily or involuntarily, to its wealth-creating capacity and activities, and that are therefore its potential beneficiaries and/or risk bearers.* »

réduction des émissions de gaz à effet de serre, l'efficacité énergétique, la consommation intelligente de l'eau ou le recyclage des déchets, a accentué cette tendance.

Aujourd'hui, la Responsabilité Sociétale des Entreprises s'impose de plus en plus chez les acteurs économiques. Les politiques sociales et environnementales s'ajoutent à la dimension économique pour s'intégrer au mode de fonctionnement des entreprises. Outre la réponse aux pressions actuelles, l'engagement RSE constitue une véritable stratégie d'ouverture des organisations à leurs parties prenantes. En effet, la réponse aux attentes des parties prenantes représente un levier de création de valeur pour celles-ci. D'un point de vue stratégique, la RSE permet aussi à l'entreprise d'identifier de nouvelles opportunités, de se différencier, d'être plus résiliente dans un environnement compétitif, et de favoriser sa réputation. Bien que le déploiement de pratiques socialement responsables dans les modes de fonctionnement de l'entreprise génère des coûts, Porter et Kramer (2006) voient la RSE comme une situation *win-win*, autant pour l'entreprise que pour l'environnement et le progrès social. Cela s'intègre également dans une réflexion sur le rôle social de l'entreprise au sein de la société. Certaines organisations redéfinissent à présent leur mission et leur raison d'être en intégrant les dimensions du développement durable (e-RSE, 2017).

1.3. Différents standards RSE

Afin de proposer un cadre aux initiatives RSE, différents outils, standards et indicateurs ont vu le jour. Cela permet aux entreprises de poursuivre leurs objectifs en termes de développement durable de façon plus rigoureuse et suivant des méthodologies bien précises. L'utilisation croissante de ces différents outils démontre le professionnalisme qui se crée dans la thématique du développement durable au sein des entreprises. Cela permet également aux parties prenantes de comprendre et évaluer la pertinence de leurs engagements RSE. Voici quelques exemples de standards existants qui sont largement adoptés ou ont une importance croissante dans les entreprises.

Tout d'abord, certains standards permettent aux entreprises d'identifier leur impact et prioriser leurs actions ; c'est notamment le cas de la *Materiality Map* du Sustainability Accounting Standards Board (SASB). Celle-ci permet aux entreprises d'identifier les risques et opportunités en termes de durabilité auxquels est exposé leur portefeuille. L'analyse de matérialité réalisée selon la démarche de SASB permet ainsi à l'entreprise d'identifier ses enjeux les plus significatifs, en prenant en compte les attentes de ses parties prenantes (SASB, 2018).

La méthodologie du *Life Cycle Assessment (LCA)*, ou l'analyse du cycle de vie, permet quant à elle d'évaluer l'impact environnemental d'un produit en particulier, des matières premières nécessaires à sa production, en passant par son utilisation et jusqu'à son élimination finale. Cette prise en compte de toutes les étapes du cycle de vie du produit permet d'avoir une vision holistique de son empreinte environnementale, permettant à l'entreprise d'identifier les points d'attention tout au long de la chaîne de valeur ainsi que de comparer différents produits et méthodes de production (International Organization for Standardization, 2006).

L'*analyse par scénario* est également utilisée par certaines entreprises pour évaluer l'évolution plausible de leurs activités. Cette technique projective analyse le macro-environnement et les variables pouvant faire évoluer significativement l'entreprise par différentes situations futures envisageables. En particulier, l'Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) a décrit trois scénarios relatifs au changement climatique dans son cinquième rapport d'évaluation de 2014. Ces scénarios permettent aux entreprises de se rendre compte, par des représentations plausibles du futur, des risques, impacts et influences du changement climatique afin d'adapter en conséquence leur gestion environnementale et humaine (IPCC, 2014).

En termes de reporting, certains standards permettent aux entreprises d'effectuer une communication RSE intégrée. Ainsi, l'International Integrated Reporting Council (IIRC) a réalisé un cadre de référence, l'*Integrated Reporting (<IR>) Framework*, s'appuyant sur le modèle des capitaux pour définir la création de valeur d'une entreprise. Ce cadre de reporting a pour but de refléter la gestion intégrée d'une entreprise dans son rapport annuel dit alors « intégré ». Les six capitaux influençant la création de valeur dont parle le cadre de référence sont : le capital financier, le capital manufacturier, le capital intellectuel, le capital humain, le capital social et sociétal, et le capital environnemental (*cfr Annexe 1*). Le reporting intégré reflète alors l'intégration des pratiques RSE dans le fonctionnement de l'organisation, du processus de décision à l'exécution des opérations, afin de montrer aux lecteurs que le développement durable n'est pas qu'une dimension additionnelle pour l'entreprise, mais est bien présent au coeur de toute action (IIRC, 2013).

Également dans le domaine du reporting, les standards du *Global Reporting Initiatives (GRI)* s'imposent comme étant la référence en matière de publication RSE. Les normes GRI sont composées de publications générales et de trois publications spécifiques : économique, sociale et environnementale. Pour chacun de ces sujets, le GRI classe les différents thèmes et y associe des indicateurs de performance spécifiques. Ainsi, cela permet à l'entreprise de se

rendre compte des indicateurs clés dans ses différents aspects matériels afin de donner les informations utiles aux parties prenantes et favoriser la comparaison entre entreprises du même secteur. Les principes et la démarche rigoureuse de publication des différents indicateurs repris dans les standards GRI permettent la réalisation d'un reporting économique, social et environnemental de qualité (GRI, 2018).

La norme *ISO 26000* de l'Organisation Internationale de Normalisation, qui a été créée en 2010 par un groupe de travail regroupant 500 experts, constitue un autre cadre disponible pour les engagements RSE. Celle-ci regroupe les lignes directrices pour une démarche socialement responsable dans les organisations. Pour ce faire, elle clarifie la notion de RSE, traduit les principes de la thématique en actions pour les entreprises, et partage les bonnes pratiques. La norme envisage de façon holistique et interdépendante sept questions centrales relatives à la RSE et liées aux attentes des parties prenantes, et prévoit leur mise en oeuvre dans l'ensemble de l'organisation (International Organization for Standardization, 2010).

Le Pacte Mondial des Nations Unies, ou *UN Global Compact*, est une initiative lancée en 2000 visant à inciter les entreprises à adopter une attitude socialement responsable par l'intégration de dix principes clés. Ces principes s'articulent autour des thèmes des Droits de l'Homme, du travail, de l'environnement et de la lutte contre la corruption. Ce mouvement global promeut également des actions collaboratives et innovantes pour répondre à des objectifs sociétaux plus larges, tels que les Sustainable Development Goals. Le Pacte Mondial est une initiative volontaire basée sur l'engagement de chefs d'entreprises à adopter des principes de durabilité et communiquer leur progression dans les quatre domaines clés dans un rapport nommé « Communication On Progress » (COP) (United Nations Global Compact, s.d.).

Finalement, les *Sustainable Development Goals* (SDG) des Nations Unies forment également un cadre de référence en termes de développement durable. Il a été choisi de se concentrer en particulier sur cette initiative dans ce mémoire, car celle-ci démontre une importance croissante et est de plus en plus connue et utilisée dans les organisations (Nations Unies, 2019). Il est cependant important de rappeler que de nombreuses initiatives existent en RSE, comme en témoignent les précédents exemples, et que les SDG n'ont pas la prétention de représenter l'entièreté de l'engagement RSE d'une entreprise. En effet, ils s'intéressent particulièrement aux impacts que l'entreprise a sur le reste du monde, et ne prennent pas en compte la façon dont l'entreprise s'occupe de son personnel ou sa façon de gérer ses clients et ses fournisseurs, par exemple. Les SDG témoignent cependant d'une démarche vers le développement durable de la

part de l'entreprise et sont une composante importante de l'engagement RSE de celle-ci. Ils nous semblent donc pertinents comme point de départ de recherche de ce travail.

Ce chapitre nous a permis de mettre en évidence l'importance de la démarche de durabilité dans notre société actuelle, et particulièrement la nécessité de l'implication des entreprises. La Responsabilité Sociétale des Entreprises est un sujet actuel et impératif pour la construction d'un futur durable, et est réclamé par de plus en plus d'acteurs de la société. Nous constatons un réel engagement de la part des entreprises, qui le voient également comme un levier de création de valeur pour leurs parties prenantes. Les différents standards et méthodologies d'intégration du développement durable dans les organisations montrent le professionnalisme qui s'est créé dans la thématique, et la rigueur avec laquelle la RSE est désormais traitée en entreprise.

2. Les Sustainable Development Goals

2.1. Description des SDG et objectifs de l'initiative

2.1.1. Énoncé général

Les « Objectifs de Développement Durable » (ODD), plus connus sous le nom de « Sustainable Development Goals » (SDG) sont 17 objectifs formulés par les Nations Unies afin de répondre aux enjeux économiques, sociaux et environnementaux considérés comme les plus urgents de notre société. Ces objectifs ont été formulés en 2015 dans la continuité des huit Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) et sont à atteindre pour 2030. Ils reposent sur cinq piliers : l'Humanité, la Planète, la Prospérité, la Paix et les Partenariats. Cet agenda mondial à l'horizon 2030, se décomposant en 169 cibles précises à atteindre qui sont reprises sous 17 grands objectifs, a pour but de mettre fin aux inégalités, à la pauvreté et au réchauffement climatique. Il a été signé par les 193 Etats membres des Nations Unies qui se sont dès lors engagés à atteindre et promouvoir ces objectifs, bien que ceux-ci ne soient pas contraignants d'un point de vue légal (Sustainable Development Goals Belgium, 2018b).

L'initiative a pour but d'impliquer différents acteurs à différents niveaux. Ils visent essentiellement les organisations, entreprises et institutions locales, nationales et internationales. Chaque gouvernement a la responsabilité de garantir l'adoption du programme dans son pays par différentes approches selon ses spécificités, afin de contribuer aux objectifs universels (ONU Résolution 70/1, 2015).

2.1.2. A l'origine de l'initiative : l'Organisation des Nations Unies (ONU)

Fondée en 1945, l'Organisation internationale des Nations Unies rassemble aujourd'hui 193 Etats membres. Elle a pour mission de résoudre les grandes problématiques de notre société actuelle en prenant des mesures pour la paix, les droits de l'homme, l'égalité, le développement durable, les crises humanitaires et sanitaires, et bien d'autres sujets. Les pouvoirs de l'ONU sont conférés par sa Charte fondatrice, définissant les grands principes des relations internationales. Elle facilite notamment le dialogue et la négociation entre les Etats afin que ceux-ci puissent s'exprimer et s'entendre sur différents enjeux et proposer des actions communes. L'ONU est organisée autour de six organes principaux : l'Assemblée générale, dont chaque Etat membre fait partie, le Conseil de sécurité, le Conseil économique et social, le Conseil de tutelle, la Cour internationale de Justice et le Secrétariat (Nations Unies, 2018).

L'Assemblée Générale a adopté le 25 septembre 2015 la résolution du Sommet des Nations Unies consacré à l'adoption du programme de développement pour l'après-2015 intitulé « *Transformer notre monde : le Programme de développement durable à l'horizon 2030* »². Le but ainsi poursuivi est la transition vers une société plus durable et résiliente (ONU Résolution 70/1, 2015).

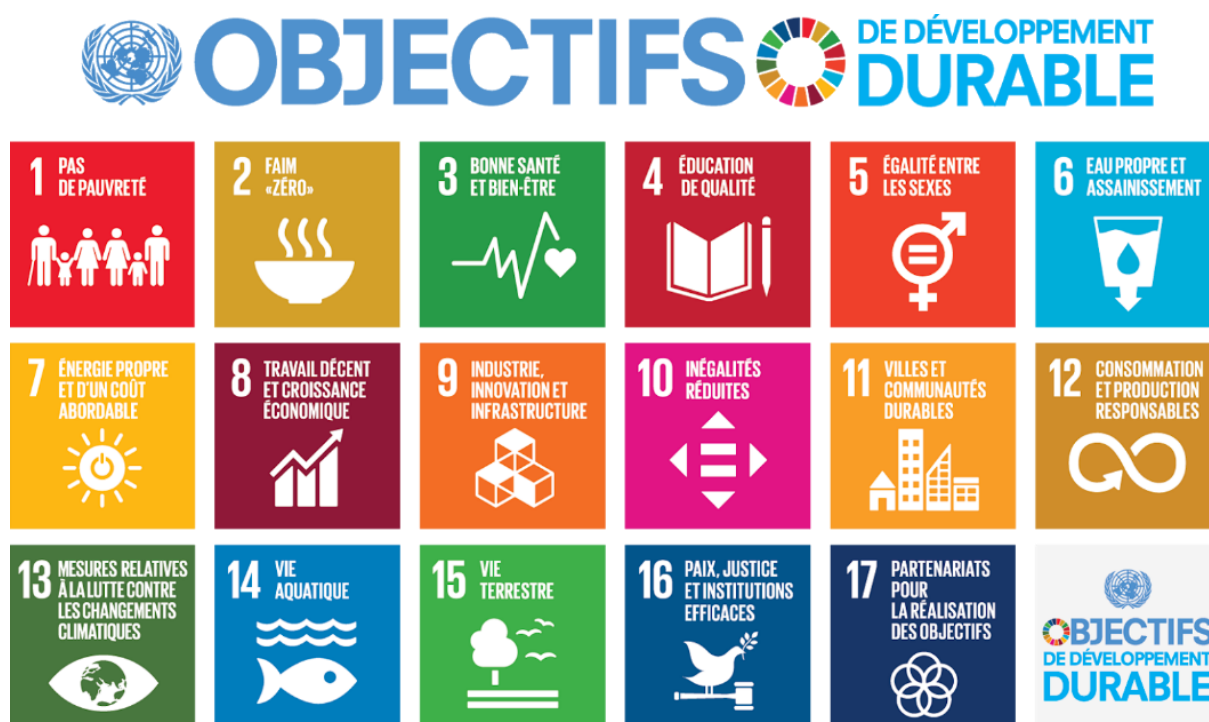
2.1.3. Des 8 OMD aux 17 SDG

Les Sustainable Development Goals (SDG) ont été créés à la suite des huit Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) et dans la continuité de ceux-ci. Ils formaient l'engagement pris en 2000 par les dirigeants du monde entier et se focalisaient sur les pays en développement et la pauvreté. Bien qu'il soit apparu à l'échéance qu'il restait de nombreux efforts à faire, le succès de l'action au niveau mondial et l'efficacité de la définition de cibles furent démontrés (Nations Unies, 2015). C'est ainsi qu'en 2015, un nouveau programme à l'horizon 2030 axé sur la durabilité a été établi, intégrant davantage de sujets et résultant en 17 nouveaux objectifs (Sustainable Development Goals Belgium, 2018b). L'agenda à l'horizon 2030 concerne tous les pays et vise la prospérité et le respect de la planète. La prise en compte de la croissance économique, des besoins sociaux et du respect de l'environnement est au coeur de la stratégie pour un développement durable mondial (Nations Unies, 2019).

² ONU Résolution 70/1 (2015). Résolution adoptée par l'Assemblée générale le 25 septembre 2015. *Transformer notre monde : le Programme de développement durable à l'horizon 2030*. A/RES/70/1.

2.1.4. Les 17 objectifs et leurs 169 cibles

Figure 2 : Les Objectifs de Développement Durable, Nations Unies



Source : Nations Unies (n.d.). Objectifs de développement durable. Section *Matériel de communication*. Téléchargé sur <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/news/communications-material/>

Les 17 objectifs de l'ONU portent sur les sujets jugés les plus urgents pour l'humanité et la planète (*cfr Annexe 2*). Ceux-ci peuvent être classifiés selon le modèle des 5P des objectifs de développement durable, en anglais *People, Profit, Planet, Peace, Partnerships* (The Shift, 2016).

Premièrement l'*Humanité*, à laquelle se rattachent les six premiers objectifs : 1. Pas de pauvreté, 2. Faim « zéro », 3. Bonne santé et bien-être, 4. Éducation de qualité, 5. Égalité entre les sexes, 6. Eau potable et assainissement. Ces objectifs visent à éradiquer la pauvreté et la faim afin de permettre à chacun de vivre dans des conditions saines, dans l'égalité et la dignité.

Deuxièmement, la *Prospérité*, qui s'appuie sur les quatre objectifs suivants : 7. Énergie propre et d'un coût abordable, 8. Travail décent et croissance économique, 9. Industrie, innovation et infrastructure, 10. Inégalités réduites. La prospérité est décrite comme un progrès économique et social dans le respect de l'environnement afin que chacun puisse s'épanouir et avoir une vie prospère.

Troisièmement, la *Planète*, à laquelle les cinq objectifs suivants se consacrent : 11. Villes et communautés durables, 12. Consommation et production responsables, 13. Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques, 14. Vie aquatique, 15. Vie terrestre. Ces objectifs visent à changer les comportements en termes de consommation et d'allocation de ressources ainsi qu'à prendre des mesures pour lutter contre le changement climatique, afin de préserver l'environnement.

Quatrièmement, la *Paix* est visée dans l'objectif 16. Paix, justice et institutions efficaces. Celui-ci prône la paix et la justice dans la société en luttant contre toutes formes de violence.

Et enfin, les *Partenariats* sont prônés par l'objectif 17. Partenariats pour la réalisation des objectifs. En effet, la mise en oeuvre de cet agenda commun nécessite une mobilisation et des actions mondiales et solidaires (Institut fédéral pour le Développement Durable, 2016).

La logique de cet ensemble de 17 objectifs est de ne laisser personne pour compte, comme le dit la devise des SDG en anglais : « To leave no one behind ». La définition de cet agenda commun est en effet le fruit de deux années de négociations et consultations de diverses parties prenantes. Son contenu se base sur différents documents existants, notamment la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme³, la Déclaration du Millénaire⁴, le Document final du Sommet mondial de 2005⁵, et la Déclaration de la Conférence de Rio sur l'environnement et le développement⁶ (ONU Résolution 70/1, 2015). Ces objectifs sont inclusifs, étroitement imbriqués et indissociables. Il existe de nombreux liens entre eux et leur mise en oeuvre est prévue de façon intégrée par une collaboration internationale (Sustainable Development Goals Belgium, 2018b). Derrière le sujet vaste de chacun de ces objectifs, il existe 169 sous-objectifs qui sont les cibles spécifiques à atteindre pour parvenir à leur réalisation (Piret, 2017). La mise en oeuvre de ce programme contient des mesures concrètes reprises dans le Programme d'action d'Addis-Abeba⁷ que l'Assemblée Générale des Nations Unies a approuvé en 2015. Les pays sont ensuite responsables de l'implémentation des politiques et programmes de développement

³ ONU Résolution 217 (1948). *Charte internationale des droits de l'homme*. A/RES/217(III) A-E.

⁴ ONU Résolution 55/2 (2000). *Déclaration du Millénaire*. A/RES/55/2.

⁵ ONU Résolution 60/1 (2005). *Document final du Sommet mondial de 2005*. A/RES/60/1.

⁶ Nations Unies (1993). *Rapport de la Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement, Rio de Janeiro, 1992*. Résolutions adoptées par la Conférence. A/CONF.151/26/Rev.1 (Vol.I).

⁷ ONU Résolution 69/313 (2015). *Programme d'action d'Addis-Abeba issu de la troisième Conférence internationale sur le financement du développement (Programme d'action d'Addis-Abeba)*. A/RES/69/313.

durable prévoyant leur implication dans l'engagement mondial. Afin d'assurer la mise en oeuvre du programme et de mesurer le progrès, 232 indicateurs⁸ mondiaux de performance ont été élaborés (ONU Résolution 70/1, 2015).

2.2. Adoption des SDG par les entreprises

Les Nations Unies encouragent l'engagement de la société civile, du secteur public et du secteur privé dans l'agenda commun du développement durable (The Shift, 2016). La Commission Européenne (2016) appelle elle aussi à un engagement de la part du secteur privé, promouvant une croissance durable et équitable dans le respect de l'environnement et des droits sociaux. En effet, la réalisation de ces objectifs dépend en partie des acteurs économiques et de leurs modes de fonctionnement. Le rôle des entreprises est donc prépondérant dans l'accomplissement de cette initiative (Piret, 2017), et c'est la raison pour laquelle ce mémoire se penche spécifiquement sur cet aspect. Cette partie se concentre sur l'implication des entreprises dans les Sustainable Development Goals : les raisons pour lesquelles elles adoptent les SDG, l'évolution des engagements depuis 2015, la façon dont elles communiquent à propos de leur engagement et finalement l'importance de leur engagement.

2.2.1. Raisons de l'engagement

Du côté des entreprises, nous remarquons une prise de conscience de l'intérêt des SDG et des opportunités qu'ils représentent pour le secteur privé. En effet, les Sustainable Development Goals sont reconnus par les gouvernements, autorités et chefs d'entreprises comme étant « *l'agenda durabilité du monde entier* » (d'Huart, 2017), « *le nouvel agenda du monde* » et « *le nouveau vocabulaire pour définir la création de valeur pour la société* » (Washer, 2017). Représentant les défis les plus urgents de la société, ils deviennent essentiels dans l'engagement RSE des entreprises (d'Huart, 2017), d'une part car les attentes de leurs parties prenantes incitent à leur adoption, et d'autre part parce que ces objectifs sont créateurs de valeur et d'opportunités pour le business. Le guide des SDG à destination des entreprises, SDG Compass, pointe les différentes raisons pour lesquelles ces objectifs sont importants pour elles : ils permettent d'identifier de futures opportunités, d'augmenter la valeur de l'engagement RSE,

⁸ ONU Résolution 71/313 (2017). *Travaux de la Commission de statistique sur le Programme de développement durable à l'horizon 2030*. Cadre mondial d'indicateurs relatifs aux objectifs et aux cibles du Programme de développement durable à l'horizon 2030. A/RES/71/313.

d'améliorer les relations avec les parties prenantes, de stabiliser les marchés et d'utiliser un langage commun (GRI, UN Global Compact, WBCSD, 2015).

Selon le rapport de Corporate Citizenship (2016), l'adoption de cet agenda du développement durable par une entreprise engendre quatre types d'opportunités. Premièrement, cela favorise l'innovation et le développement du marché car ces objectifs mettent en évidence des besoins non satisfaits sur des marchés en croissance auxquels peuvent répondre les entreprises par des moyens innovants et notamment grâce à la technologie. Deuxièmement, les SDG pointent le fait que les ressources naturelles sont limitées et encouragent l'efficacité dans l'utilisation de ces ressources, ce qui signifie des économies de coûts pour les entreprises. La troisième opportunité mise en avant est la gestion de la réputation et de l'image de marque. Les SDG visent à réduire les externalités négatives d'une entreprise, par exemple la corruption, les mauvaises conditions de travail, la pollution ou la dégradation de l'environnement. Lorsqu'une entreprise intègre ces objectifs à son fonctionnement en prenant conscience de ses impacts négatifs et en travaillant à leur réduction, cela contribue à améliorer sa réputation. Finalement, les SDG permettent une meilleure gestion des risques. La prise en compte du développement durable dans les décisions permet de rester aligner à la demande présente et future du marché, mais également de minimiser les risques tout au long de la chaîne de valeur, par exemple. Adopter de manière proactive les objectifs qui deviennent l'agenda durabilité du monde et qui influenceront certainement le cadre réglementaire est aussi une façon d'augmenter la résilience de l'entreprise aux challenges futurs. S'ajoutent à ces opportunités différents avantages relatifs au secteur dans lequel les entreprises opèrent (Corporate Citizenship, 2016). De plus, de nombreux avantages indirects découlent de ces opportunités, par exemple en termes de motivation des collaborateurs d'une entreprise qu'ils jugent « socialement plus responsable » favorisant leur bien-être, leur performance et leur efficacité (Frost & Sullivan, Globescan, 2017).

D'après une étude réalisée en 2018 sur plus de 600 organisations belges par l'Antwerp Management School, l'University of Antwerp et la Louvain School of Management, les trois principales raisons pour lesquelles les entreprises adoptent les SDG sont les suivantes : les SDG représentent les défis globaux importants (85%), les ressources naturelles sont limitées (81%), et les SDG forment un cadre international (63%). Les autres raisons mentionnées par l'étude sont les bénéfices pour l'organisation, les attentes des parties prenantes externes et le lien des activités de la firme avec les Nations Unies. Ces motivations résultent de convictions internes de l'entreprise. En outre, certains facteurs externes influencent également l'adoption des SDG. Le premier est la réputation, mentionnée par 57% des entreprises analysées, suivi par les

opportunités pour le marché (43%). La préservation du permis d'exploitation de l'entreprise, les législations changeantes et la gestion des risques sont d'autres éléments externes influençant l'adoption des SDG par les organisations (Antwerp Management School, University of Antwerp & Louvain School of Management, 2018).

2.2.2. Evolution des engagements

L'étude de Bertelsmann Stiftung réalisée en 2015 classait la Belgique à la 8^{ème} position parmi les 34 pays riches de l'OCDE en termes d'avancement dans les SDG, selon 34 indicateurs de performance permettant d'analyser les différents objectifs. Les pays classés en tête de cet indice de développement durable à l'horizon 2030 étaient la Suède, la Norvège, le Danemark, la Finlande et la Suisse (Kroll, 2015). L'indice SDG reprenant cette fois 149 pays et réalisé par la même fondation classait en 2016 la Belgique à la 12^{ème} position (Sachs, Schmidt-Traub, Kroll, Durand-Delacre & Teksoz, 2016).

Les études plus récentes et spécifiquement axées sur les entreprises confirment cette tendance. En Belgique, 87% des plus de 600 entreprises analysées par l'Antwerp Management School, l'University of Antwerp et la Louvain School of Management (2018) connaissent les SDG. Parmi celles-ci, 63% des entreprises belges poursuivent les SDG en les intégrant à leur organisation ou par des partenariats, dont 80% n'adoptent pas tous ces objectifs mais seulement certains. Les 24% restants des entreprises connaissant l'initiative estiment ne pas avoir les compétences pour adopter les SDG et ne disposent pas de plan d'action. Ceci témoigne d'un certain manque de connaissances par rapport à l'initiative. Une vision plus globale des objectifs et de leur interdépendance ainsi que la promotion de la nécessité de collaboration et partenariats favoriseraient leur réalisation (Antwerp Management School, University of Antwerp & Louvain School of Management, 2018).

Ces chiffres représentent néanmoins un score élevé pour la Belgique par rapport aux autres pays, dans lesquels 66% des entreprises doivent encore adopter les SDG, selon une étude de Globescan (2016). Une étude internationale réalisée par PwC (2018) sur plus de 700 grandes entreprises indique que 72% de celles-ci mentionnent les SDG dans leurs documents officiels, ce qui est 10% de plus par rapport à 2017 (PwC, 2018).

Les trois premières années depuis le lancement de l'initiative par les Nations Unies, de plus en plus d'entreprises s'y sont intéressées et ont progressivement intégré les SDG dans leur stratégie

et dans leurs publications. Cependant, les communications et types d'implication dans ces objectifs diffèrent d'une entreprise à l'autre, ce qui fera l'objet du point suivant.

2.2.3. Communication à propos de l'engagement

L'étude internationale de PwC (2018) indique les différents biais par lesquels les plus de 700 entreprises analysées communiquent à propos des SDG. Ainsi, 60% des entreprises les mentionnent dans leur rapport RSE, 40% dans leur rapport annuel, 19% dans le discours du CEO, 16% dans le rapport annuel intégré, et 18% par un autre biais (PwC, 2018).

Selon le baromètre belge des SDG réalisé par l'Antwerp Management School, l'University of Antwerp et la Louvain School of Management (2018), les entreprises mentionnant les SDG dans leur rapport annuel ne divulguent cependant pas tellement d'informations relatives à leur performance par rapport à la réalisation de ces objectifs. L'impact positif ou négatif relatif à chaque SDG peut être exprimé grâce à une « SDG map » permettant de visualiser les points sur lesquels l'entreprise doit travailler afin de réduire ses impacts négatifs et renforcer ses impacts positifs. La publication de cette analyse montre le progrès réalisé en termes de communication, mais les informations sur les réels plans d'action que met en oeuvre l'entreprise pour réaliser les SDG restent manquantes dans la plupart des cas (d'Huart, 2017). De plus, les SDG sont souvent intégrés à une communication plus large sur la durabilité de l'entreprise, et ne bénéficient dès lors pas d'une communication spécifique sur leur propre progression et accomplissement.

L'étude réalisée par PwC (2018) permet de situer la qualité du reporting des entreprises sur les SDG sur une échelle de 1 à 5. Ainsi, 8% des entreprises publient une déclaration, 41% leur ambition de manière qualitative, 28% des KPI (*key performance indicators*) quantitatifs, 16% des KPI et cibles quantitatifs, et 7% des KPI liés à leur impact sociétal. Cela représente en moyenne un score en termes de qualité de reporting sur les SDG de 2,71 sur 5. La Belgique quant à elle obtient un score de 2,64 sur 5. Nous remarquons donc que la moitié des entreprises ne communiquent sur les SDG que de façon qualitative, bien que la tendance se dirige vers davantage d'indicateurs quantitatifs permettant de mesurer la progression sur ces objectifs (PwC, 2018).

2.2.4. Différentes implications

Les entreprises semblent de plus en plus adopter les Sustainable Development Goals. Cependant, nous observons des implications à l'initiative différentes et des engagements

d'importance variable. Ces différences sont souvent à l'image de l'engagement RSE de l'entreprise et de sa prise en compte dans ses activités.

La première différence est le nombre de SDG qu'une entreprise s'engage à atteindre. En effet, la plupart des entreprises adopte quelques SDG sur lesquels elles estiment avoir le plus d'impact. Seulement certaines adoptent l'ensemble des objectifs comme un tout indissociable et interdépendant (PwC, 2015). Le baromètre belge des SDG montre que 5% des entreprises analysées donnent la priorité à un SDG et 80% à plusieurs SDG, mais seulement 15% des entreprises les adoptent tous. Bien que cette approche d'analyse de matérialité des entreprises semble cohérente et fondée, cela montre un écart avec la volonté des Nations Unies de considérer les SDG comme un ensemble indissociable et interdépendant (Antwerp Management School, University of Antwerp & Louvain School of Management, 2018).

La deuxième différence est le niveau d'intégration de ces objectifs. Ils peuvent être intégrés soit à la politique RSE d'une entreprise, soit à la stratégie et à toutes les décisions de celle-ci. Intégrer les SDG au coeur de la stratégie d'une entreprise demande un certain processus, pour lequel le SDG Compass a été créé. Ce guide décrit les cinq étapes nécessaires à l'intégration des SDG. La première est la compréhension de l'initiative et de son intérêt. La deuxième est la définition des priorités de la chaîne de valeur d'une entreprise. Troisièmement, elle doit définir ses objectifs, les indicateurs de performance et son niveau d'ambition. Ensuite, l'intégration doit se faire dans toutes ses activités et par le biais de partenariats. La dernière étape est le reporting et la communication des performances de l'entreprise dans sa progression vers la réalisation des SDG (GRI, UN Global Compact, WBCSD, 2015). Cette approche intégrée est révélatrice d'une réflexion et d'une gestion intégrée des différents capitaux de l'entreprise. Celle-ci prend en compte les dimensions financières mais également sociales, environnementale et de gouvernance dans son modèle de création de valeur. Cette approche intégrée se remarque particulièrement dans les entreprises réalisant un rapport annuel intégré selon le standard de l'International Integrated Reporting Council (IIRC, 2013). L'étude de PwC (2018) promeut cette deuxième approche en mettant en évidence les bonnes pratiques en termes d'adoption des SDG. Ainsi, l'initiative gagne à être intégrée au sein de l'ensemble de l'entreprise - et pas uniquement dans la politique RSE -, la gouvernance a un rôle à jouer dans l'impulsion donnée à ces objectifs, des KIP sont requis pour une meilleure analyse de progression et formulation de plans d'action, et cela doit faire l'objet d'un reporting (PwC, 2018). Le succès de cet agenda commun dépend donc de la capacité des organisations à adopter

une véritable culture de la durabilité en leur sein par un changement des mentalités et des modes de fonctionnement (Piret, 2017).

La Fondation UNGSII, qui a pour but de favoriser la réalisation des objectifs d'ici 2030, a effectué un classement des implications des 100 plus grosses entreprises du monde afin de comparer leurs efforts et leur contribution à l'initiative. Dans leur rapport annuel, 82% de celles-ci mentionnent le contenu des SDG, dont 24% explicitent leur engagement aux SDG et les objectifs spécifiques poursuivis ou leurs actions. Il existe des différences marquées entre les régions analysées. En Europe, 97% de ces grandes entreprises démontrent leur engagement aux thèmes des SDG, dont 50% en les spécifiant et par le biais d'objectifs et d'actions concrètes. Au Royaume Uni, toutes les entreprises analysées démontrent leur engagement, mais seulement 22% l'explicitent grâce aux SDG. En Asie, elles sont 86% à mentionner leur engagement, sans expliciter l'adoption des SDG. Finalement, en Amérique latine, 66% des entreprises mentionnent leur engagement, dont 9% en précisant l'engagement à l'initiative des SDG par le biais d'objectifs et d'actions concrètes. Les trois firmes dont la visibilité par rapport aux SDG est la plus importante sont Volvo, Norvatis et Sainsbury. Nous remarquons que les entreprises familiales et ayant les meilleures réputations communiquent moins sur les SDG et leur contenu en général. Ainsi, sur les 100 grandes firmes analysées, mentionnent le contenu des objectifs des Nations Unies : 86% des entreprises les plus profitables (dont 24% explicitement avec les SDG), 64% des entreprises familiales (dont 21% par les SDG), ainsi que 61% des entreprises les plus admirées (dont 15% via les SDG). Finalement, le rapport de la Fondation UNCSII met en évidence le lien entre la communication sur l'engagement dans les SDG des organisations et leur couverture positive dans les médias et par les analystes financiers. L'analyse fournie démontre une corrélation positive entre l'implication des entreprises à l'initiative et leur image (Schatz, 2017).

En conclusion, nous observons l'importance croissante des SDG aujourd'hui, et l'accroissement de leur adoption par les entreprises. Ils font également l'objet de nombreuses d'études concernant les défis et opportunités qu'ils représentent pour les organisations. Bien que ces objectifs ne reflètent pas l'entièreté de leur engagement RSE, ils s'inscrivent dans une démarche de durabilité et de remise en question des organisations. Prendre ainsi conscience des impacts de l'entreprise sur le reste du monde permet de repenser son rôle dans la société et d'envisager sa mission, ses pratiques et ses valeurs de façon plus responsable. Il est clair que

différents niveaux d'implication envers cet agenda commun existent, mais la tendance semble tendre vers une augmentation croissante de l'adoption de l'initiative et une conscientisation corrélée. Outre la responsabilité des acteurs économiques vis-à-vis de ces problématiques actuelles urgentes, la mobilisation envers les SDG crée des opportunités pour les entreprises. Nous nous intéresserons plus spécifiquement aux effets de cette démarche socialement responsable sur leur attractivité dans l'ère de conscientisation sociale et environnementale actuelle.

3. Attraction des talents

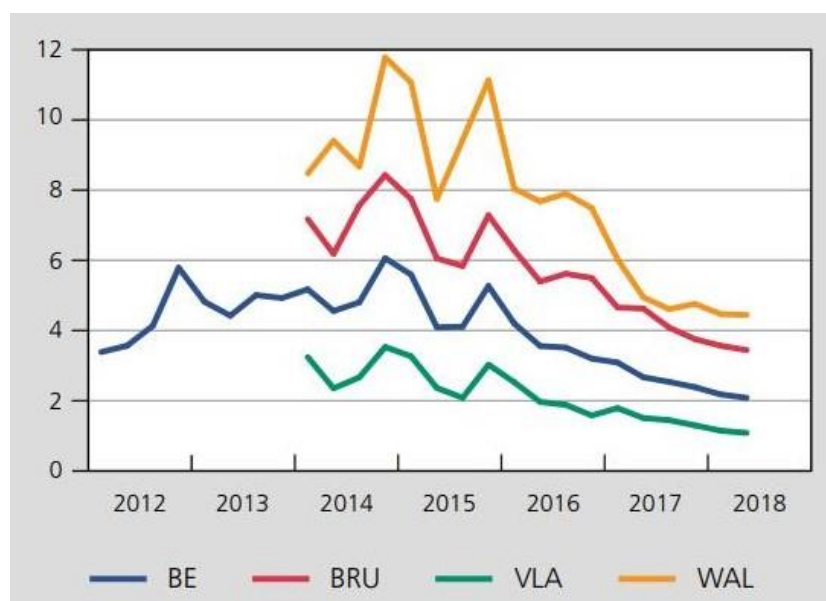
3.1. Point de vue des entreprises

Aujourd'hui, nous entendons souvent parler de « guerre des talents ». Ce concept désigne la difficulté des entreprises à recruter un personnel adapté ainsi qu'à le conserver. Nous remarquons ces tensions sur le marché du travail d'un point de vue macroéconomique par la diminution du taux de chômage et l'augmentation d'offres de postes pour des candidats qualifiés. Ainsi, le défi que représente cette guerre des talents pousse les entreprises du monde entier à innover en termes de stratégies de recrutement afin de se différencier et d'être des employeurs plus attractifs (Dupuy, 2018).

3.1.1. Tension sur le marché du travail

En Belgique, le chômage à la fin de l'année 2018 était de 5,8% de la population active. Ce taux particulièrement bas n'a cessé de diminuer ces trois dernières années, avec un taux de 7,3% fin 2016 et de 6,7% fin 2017. Le taux de chômage de la population active de l'Union Européenne a lui aussi diminué de 8,2% fin 2016, 7,2% fin 2017 à 6,6% à la fin de l'année 2018 (Statbel, 2019 ; Eurostat, 2019).

Les données du Service Public de l'Emploi montrent une augmentation significative de l'offre de travail par les entreprises et par conséquent un nombre élevé de postes vacants au sein de celles-ci. L'évolution du ratio du nombre de demandeurs d'emploi par rapport aux postes vacants démontre significativement cette tendance, comme l'indique le graphique ci-dessous (Figure 3). Le ratio est actuellement de deux demandeurs d'emploi par poste vacant, alors qu'il était de six en 2014. Cet indicateur quantitatif est cependant à interpréter avec précaution car il ne prend pas en compte l'aspect qualitatif de l'association entre le demandeur d'emploi et le poste. Dans la revue économique de décembre 2018 de la Banque Nationale de Belgique, est mentionnée la difficulté à laquelle font face les entreprises belges en termes de recrutement. Ce problème se ressent particulièrement en Flandre, où les taux de chômage sont plus bas qu'en Wallonie et à Bruxelles (Nautet, 2018).

Figure 3 : Nombre de demandeurs d'emploi par poste vacant (données trimestrielles)

Source : Eurostat (2019) ; Statbel (2019).

Ces tensions sur le marché du travail peuvent être expliquées par trois facteurs principaux. Premièrement, il y a une pénurie de demandeurs d'emploi qualifiés pour les postes proposés. Les métiers et les techniques évoluent rapidement, et les entreprises font face à un manque de compétences nécessaires et de qualifications de la part des candidats. Deuxièmement, le manque d'attractivité des entreprises auprès des jeunes, particulièrement dans certains secteurs, rend le recrutement et la rétention des talents difficiles. Troisièmement, les entreprises attendent des personnalités et compétences de « savoir-être » spécifiques qui ne sont pas toujours présentes chez les candidats. Le monde du travail aujourd'hui recherche en effet des personnes polyvalentes, sachant s'adapter, motivées et disponibles, possédant des capacités relationnelles et de présentation (Pôle emploi, 2018).

3.1.2. Guerre des talents

Ce contexte entraîne inmanquablement une concurrence entre les entreprises pour attirer un personnel qualifié. Le terme « guerre des talents » est présent dans la littérature depuis la fin du siècle dernier, notamment avec la crise de l'Internet marquée par la rareté des profils informatiques (Sels & Crijns, 2014). Le contexte actuel de la baisse du taux de chômage et de la pénurie de candidats qualifiés justifie l'attention nouvelle qui est portée à ce concept. Le livre *The War for Talents* de McKinsey & Company (Michaels, Handfield-Jones & Axelrod, 2001) parle de la gestion des talents comme étant le dénominateur commun du succès des entreprises.

Recruter, développer et conserver les meilleurs talents permet à une entreprise de surperformer et de croître à long terme. Ces extraits du livre démontrent ce que signifie la gestion des talents pour les leaders d'entreprises à succès : « *They spent about half their time on people: recruiting new talent, picking the right people for particular positions, grooming young stars, developing global managers, dealing with underperformers, and reviewing the entire talent pool.* » « *Having the most talented people in each of our businesses is the most important thing. If we don't, we lose.* » (Michaels, Handfield-Jones & Axelrod, 2001).

Le concept de « talent » quant à lui n'a pas de définition qui fasse consensus dans la littérature. Selon Mundschau (2013) les différentes définitions s'accordent cependant sur trois caractéristiques de ces candidats : ils possèdent et mobilisent des ressources personnelles rares, en termes de qualités et de compétences, des ressources collectives comme le réseau et la capacité d'entraînement, et ont un impact fort sur l'entreprise et l'évolution des pratiques organisationnelles. Un élément commun à toutes les définitions de « talent » est son potentiel d'évolution (Mundschau, 2013). Le titre du livre de Thévenet (2008) image très bien ce terme, ainsi que la difficulté de recruter et retenir ces talents : « *Des étoiles brillantes aux étoiles filantes* » (Thévenet, 2008). Selon moi, « *Des étoiles montantes aux étoiles filantes* » permettrait d'encore mieux illustrer la capacité d'évolution du potentiel de ces talents.

3.1.3. Défis pour les entreprises

En 2017, PwC parle de la guerre des talents comme étant le plus grand défi des entreprises, étant en concurrence avec leurs compétiteurs directs mais aussi avec les autres industries offrant des carrières attrayantes. De plus, les employés sont moins « loyaux » envers leur entreprise, d'une part depuis les difficultés rencontrées durant la récession, et d'autre part car leur relation au travail et leur conception de la carrière diffèrent de celles d'antan (Misthal, 2017). En 2020, la moitié des travailleurs seront des millennials (nés entre le début des années '80 et la fin des années '90), et il est donc temps pour les entreprises de prendre sérieusement en considération leurs attentes (Meister & Willyerd, 2010). Les recruteurs doivent donc faire preuve d'imagination pour recruter et conserver les meilleurs candidats et favoriser leur engagement (Misthal, 2017).

Le défi qui se présente aux entreprises est d'une part de se différencier et se démarquer des concurrents en augmentant leur attractivité, et d'autre part de répondre aux nouvelles attentes des travailleurs. Le recrutement et la rétention de talents au sein d'une entreprise dépend de plusieurs facteurs. Tout d'abord, le positionnement, qui découle d'une stratégie marketing de

communication et résulte dans l'image de marque que l'entreprise renvoie. Celui-ci est fondé sur la mission de l'entreprise qui définit sa raison d'être et son ambition. Le positionnement permet à une entreprise de se distinguer et de refléter la culture d'entreprise, ce qui va naturellement attirer des talents qui correspondent à l'esprit commun et la philosophie de l'organisation (Eteamsys, 2018). L'attraction des talents dépend aussi la gestion des ressources humaines, qui comprend le recrutement et le développement des employés. Si le recrutement est la première étape dans la gestion des talents, leur offrir des chances de développement est essentiel pour les conserver. La compréhension des attentes des travailleurs est requise pour une entreprise souhaitant s'adapter rapidement, innover et se démarquer dans l'environnement concurrentiel actuel (Sels & Crijns, 2014 ; Mundschau, 2013).

3.2. Point de vue des jeunes travailleurs

3.2.1. Critères de choix

Selon une recherche sur l'arrivée des « millennials » sur le marché du travail effectuée en 2011 par PwC sur plus de 4300 diplômés du monde entier, les attentes de cette génération de travailleurs diffèrent de celles d'autrefois. Cette étude a permis de mettre en évidence les caractéristiques d'un employeur attractif et les critères de choix d'un emploi que cette génération valorise. Ainsi, le premier élément qui ressort est l'importance des opportunités de progression de carrière, de formations et de développement. Le deuxième critère des millennials est le salaire et autres motivations financières. En troisième lieu, ils souhaitent des modalités de travail flexibles. Viennent ensuite les opportunités de carrières internationales, la réputation de l'entreprise d'avoir des pratiques éthiques, et l'importance de l'adéquation entre les valeurs de l'entreprise et leurs propres valeurs (PwC, 2011).

De études internationales plus récentes confirment et affinent cette tendance, notamment la consultation réalisée auprès de plus de 3200 élèves et alumni par Ipsos, Boston Consulting Group et Conférence des Grandes Ecoles (2018) et l'enquête auprès de plus de 10400 millennials et 1800 « génération Z » (nés à partir de la fin des années '90) par Deloitte (2018). Dans le choix de leur futur travail, 92% des répondants à la consultation souhaitent un poste qui ait de l'intérêt, 84% une ambiance et un bien-être au travail, et 72% un travail correspondant à leurs valeurs. La rémunération quant à elle n'occupe que la 9^{ème} place sur les 11 critères de choix. Leur conception d'un travail « utile » est celle d'un travail oeuvrant pour l'intérêt général, améliorant la vie des gens, et créant de l'emploi et de la valeur. Le sens de leur travail semble très important pour ces répondants et 56% d'entre eux seraient prêts à accepter un

moindre salaire pour travailler dans l'économie sociale et solidaire. Au niveau de la culture managériale, ces talents favorisent les méthodes de gestion plus collaboratives, valorisant les qualités humaines. Ils pointent la capacité à fédérer et motiver, l'écoute, le respect et la vision comme qualités essentielles d'un bon manager. Le développement continu des compétences et l'organisation flexible du travail sont des caractéristiques importantes d'un emploi attractif (Ipsos, BCG & CGE, 2018). L'enquête de Deloitte confirme ces caractéristiques prises en compte dans le choix d'un travail chez les millennials et la génération Z. Au-delà du choix du travail, elle s'intéresse aux critères de rétention des employés, en identifiant les aspects qui rendent cette génération plus « loyale » envers leur entreprise. Ainsi, la diversité et l'inclusion au sein de l'organisation sont des critères de loyauté, ainsi que la capacité de l'entreprise à répondre aux problèmes urgents du monde et à avoir un impact positif sur la société. Cette jeune génération est particulièrement sensible au réchauffement climatique et à l'inégalité, et s'attend à ce que les entreprises s'attaquent à ces problématiques. Selon eux, la loyauté doit être méritée, et ils sont prêts à partir rapidement pour une meilleure expérience de travail. Cela se remarque chez les millennials qui sont 43% à prédire de partir dans les deux ans, et 23% à penser rester au-delà de cinq ans dans l'entreprise. Cette volatilité est encore plus marquée chez la génération Z, dont 61% pensent partir dans les deux ans, et seulement 12% envisagent de rester plus de cinq ans dans l'entreprise. Les entreprises souhaitant attirer et fidéliser ces talents doivent donc prendre en compte les nouvelles attentes de cette génération de professionnels, à savoir l'intérêt grandissant pour la quête de sens au travail, la culture d'entreprise, le développement personnel, la flexibilité, la diversité et l'inclusion, et l'impact sociétal (Deloitte, 2018).

3.2.2. Contextualisation

Ces critères de choix semblent assez différents de ceux des générations précédentes, et cela peut en partie s'expliquer grâce au contexte. Tout d'abord, la sociologie clinique du travail nous permet de mettre en évidence l'évolution de rapport subjectif au travail (Cultiaux, 2018). Celui-ci n'est plus vu uniquement comme un moyen de gagner de l'argent pour subvenir aux besoins d'une famille. Il est davantage vu comme un moyen de s'accomplir, de donner du sens à sa vie, et semble désormais central dans l'identité (Cultiaux & Vendramin, 2010). Périlleux (2001) propose en effet d'envisager le travail comme une succession de mises à l'épreuve, nous confrontant aux autres et à nous-même. Le travail est une épreuve de grandeur, car il nous met en confrontation avec les autres et confirme notre valeur selon de nos capacités respectives. Mais il est aussi une épreuve de soi, où nous faisons sans cesse l'expérience de notre

impuissance et, lorsque les conditions le permettent, nous pouvons nous réaliser et construire notre identité (Périlleux, 2001).

D'autre part, le contexte de changement rapide actuel a donné l'habitude à la jeune génération d'un environnement bougeant très vite et évoluant rapidement. En effet, dans une économie globalisée, à partir des années '90, le changement est devenu plus fréquent. Celui-ci s'est d'autant plus intensifié avec le développement de la technologie et du numérique depuis 2010, marqué par l'accélération des innovations, l'évolution permanente des désirs des consommateurs, l'évolution rapide des marchés, etc. (Dupuy, 2019). Ce contexte de changement permanent dans lequel les millennials et la génération Z ont grandi a influencé leur capacité d'adaptation, leur flexibilité, ainsi que leur désir d'évolution et d'action.

Finalement, la jeune génération est également née dans un contexte de conscientisation aux problématiques sociales et environnementales. Ces dimensions ont pris de plus en plus d'ampleur dans les discours, car la société s'est rendue compte qu'un tel mode de fonctionnement ne pourrait assurer la pérennité de la planète et de la biodiversité sur le long terme. Commerce équitable, consommation responsable, préservation de l'environnement, lutte contre le réchauffement climatique, zéro déchet,... sont autant de mots ayant bercé l'enfance et l'adolescence de cette génération. Les jeunes ont donc développé une sensibilité particulière aux différentes thématiques du développement durable. Les nombreuses initiatives prônées actuellement par la jeunesse montrent significativement cette tendance. Outre la sensibilisation, le besoin de changement semble immédiat pour eux, et ils l'intègrent à différentes dimensions de leur vie, entre autres dans leur travail. Ils privilégient désormais un travail leur permettant de répondre à ces préoccupations, d'avoir un impact positif sur les enjeux actuels, mais également les entreprises agissant de manière proactive dans la construction d'un monde meilleur. Les entreprises ont en effet souvent été tenues responsables d'impacts sur la société et l'environnement par leurs parties prenantes, et les jeunes privilégient dès lors celles qui ont adopté des comportements durables et éthiques (Commenne, 2006).

3.2.3. Un travail qui a du sens

Dans leur choix de travail, les jeunes travailleurs sont particulièrement sensibles à la dimension du sens. Le sens du travail peut prendre différentes significations selon les personnes, mais est souvent attribué à l'harmonie entre le travailleur et les tâches qu'il effectue. Celle-ci est influencée par le degré de cohérence entre les caractéristiques du travail et les valeurs de l'individu ainsi que ce qu'il recherche. Les caractéristiques d'un travail qui a du sens sont

spécifiques à chaque individu, mais semblent avoir en commun l'utilité, la contribution à un monde meilleur, l'apprentissage, l'exercice des compétences et talents, la cohérence par rapport aux valeurs et la reconnaissance (Vandenberghe, Delobbe & Karnas, 2003). Le sens au travail est devenu un critère primordial pour grand nombre de travailleurs, et particulièrement les jeunes générations dont plus de 70% l'ont exprimé lors de l'enquête effectuée par Ipsos, BCG et CGE (2018). Le terme « brown out » est d'ailleurs apparu récemment pour exprimer la perte de sens au travail. Cette pathologie au travail se traduit par une perte d'énergie, de motivation et d'intérêt, et provient de la prise de conscience par un individu qu'un travail ne fait pas sens à ses yeux, lui paraît inutile et absurde (Baumann, 2017).

Cette tendance a donc accru l'exigence des jeunes travailleurs en termes de recherche d'emploi, et particulièrement concernant l'intérêt du poste et la cohérence avec les valeurs de l'entreprise. Les entreprises perçues comme socialement responsables et ayant un impact positif ont ainsi un avantage compétitif pour ces jeunes en quête de sens (Loye, 2018).

4. Présentation de la situation actuelle et introduction à la recherche

Dans un contexte de responsabilisation sociétale des entreprises et de conscientisation des jeunes travailleurs au sens de leur travail, la question du lien entre ces deux dimensions peut se poser. Ainsi, dans ce mémoire, nous nous intéresserons plus précisément aux critères des jeunes travailleurs en termes d'attentes RSE. La littérature semble en effet s'accorder sur le fait que la Responsabilité Sociétale des Entreprises forme, aux yeux de la nouvelle génération, un critère de choix concernant leur travail. Dans un second temps, nous nous interrogerons plus spécifiquement sur les SDG et l'attractivité que leur adoption par une entreprise peut représenter dans le contexte actuel.

4.1. Attrait des jeunes travailleurs pour la RSE

De nombreuses études se sont intéressées à l'influence de la RSE sur les candidats potentiels d'une entreprise, suggérant que les pratiques socialement responsables envoyaient un signal positif à ces derniers (Gond, El Akremi & Swaen, 2010). La réputation RSE des entreprises influencerait en effet leur attractivité auprès des étudiants et jeunes travailleurs (Albinger & Freeman, 2000 ; Blackhaus, Stone & Heiner, 2002 ; Greening & Turban, 2000 ; Luce, Barber & Hillman, 2001). Selon Albinger et Freeman (2000), cet effet est d'autant plus marqué chez les candidats ayant plusieurs choix d'emplois. Montgomery & Ramus (2003) soulignent que des étudiants faisant un MBA sont prêts à accepter un moindre salaire pour travailler dans une entreprise socialement responsable. Blackhaus, Stone et Heiner (2002) pointent le fait que l'attractivité de la RSE auprès des candidats est influencée par leurs connaissances préalables de cette thématique et par le fait qu'ils soient directement concernés par les sujets sur lesquels se concentre la RSE. Les travaux de Ng et Burke (2005) et Smith, Wokutch, Harrington et Dennis (2004) ont par exemple démontré que les femmes et les minorités étaient influencées par les programmes de diversité des entreprises lorsqu'elles effectuent un choix d'employeur, car ces dimensions les affectent directement. Fombrun et Shanley (1990) ont démontré que la RSE était donc un outil pertinent pour attirer un personnel qualifié au sein d'une entreprise.

Des études plus récentes ont confirmé cette tendance. Selon le livre *The 2020 Workplace*, le développement durable devient la principale façon par laquelle les entreprises attirent et fidélisent les talents (Meister & Willyerd, 2010). Rupp, Shao, Thornton et Skarlicki (2013) ont analysé les réactions des candidats et employés par rapport à la RSE, et en ont conclu que la responsabilité sociétale avait en effet un impact sur l'attractivité de l'entreprise pour les chercheurs d'emploi. Ils précisent que cet effet est atténué par la perception de la justice

distributive des candidats et amplifié par leur identité morale. Selon la Fédération des Entreprises de Belgique, l'intégration de la durabilité dans les organisations devient une préoccupation majeure des futurs travailleurs et employés. Cet aspect est donc non négligeable pour les entreprises dans le contexte actuel de « guerre des talents » (Fédération des Entreprises de Belgique, 2017). En effet, l'enquête réalisée auprès des millennials par Deloitte en 2015 démontre que 47% des jeunes travailleurs estiment que la raison d'être d'une entreprise doit être d'améliorer la société et de protéger l'environnement. Les programmes RSE en place dans les entreprises influencent le comportement des chercheurs d'emploi et permettent d'attirer les talents, et favorisent également l'engagement du personnel (Pollock, 2019). Selon une enquête effectuée auprès de 1200 millennials en 2016 par Cone Communications, 64% d'entre eux considèrent les engagement sociaux et environnementaux des entreprises pour décider où travailler. Le même pourcentage refuserait un emploi dans une entreprise n'ayant pas de fortes valeurs RSE. En termes de rétention, 83% des millennials seraient plus loyaux envers une entreprise leur permettant de contribuer aux enjeux sociaux et environnementaux. Finalement, 88% estiment qu'un travail est plus épanouissant s'ils ont l'opportunité d'avoir un impact positif sur ces problématiques (Cone Communications, 2016).

Au sein de la génération Z, cet effet de la RSE sur l'attractivité des entreprises est d'autant plus marqué. Selon une enquête réalisée en 2017 auprès de 5000 jeunes, la génération Z favorise les employeurs ayant des initiatives RSE ambitieuses en place (Door of Clubs, 2017). Ceux-ci jugent que la démarche de durabilité d'une entreprise doit dépasser la philanthropie, et doit véritablement proposer des actions concrètes comme la réduction des matériaux toxiques lors de la production, l'adoption de pratiques de travail équitables, et même la redéfinition d'un business model incorporant le bien social au coeur de sa mission (Carnegie Darlet, 2018). La génération Z veut en effet rejoindre une entreprise lui permettant le succès professionnel tout en contribuant à un monde meilleur (Costa, 2018).

Dans une interview réalisée par la Fédération des Entreprises de Belgique, Paul Polman, le patron d'Unilever, décrit cette attente des jeunes travailleurs :

Je ne doute à aucun moment que les jeunes d'aujourd'hui sont motivés par une vocation plus profonde. Ils veulent faire la différence et donner forme activement à leur propre avenir. Près de 84% des jeunes de la génération du millénaire estiment qu'ils ont le devoir d'améliorer le monde. Ils sont sans doute notre principal groupe cible. (...)

Nous constatons que les jeunes veulent travailler pour des entreprises où ils peuvent faire la différence. (Polman, cité dans FEB, 2017, p. 38).

Cependant, nous remarquons que la notion de Responsabilité Sociétale des Entreprises, si sensible à la jeune génération, tend à être mal identifiée. Cela est probablement dû, en partie, aux nombreuses définitions de ce concept pouvant porter à confusion. D'autre part, la conscientisation actuelle aux problématiques écologiques et humaines a mis l'accent sur certains enjeux parlants. Cependant, la RSE englobe un large panel de domaines, dont certains sont peu connus du "grand public". Il y a donc une tendance à caricaturer ou simplifier la RSE à quelques thématiques. En effet, la majorité des personnes associe la RSE à la dimension environnementale, et la dimension économique est souvent oubliée (Bouaziz, 2019). Ce manque de vision systémique résulte du manque de connaissances dans ce domaine, et particulièrement l'absence de visibilité du professionnalisme avec lequel la thématique est traitée dans les entreprises. Bonneveux et Soulquin (2019) soulignent le fait, que dans les entreprises aussi, il existe un manque de connaissances managériales à propos de la RSE, principalement dû à un manque d'informations et de temps, et cela tend à limiter les actions à différents niveaux.

4.2. Qu'en est-il des SDG ?

Nous avons vu que les Sustainable Development Goals étaient une initiative de plus en plus connue, reconnue et utilisée par les entreprises. L'adoption de ces 17 objectifs de développement durable démontre la prise en compte par l'entreprise de ses impacts sur la société et sa contribution à la réalisation des plus grands défis actuels. Les SDG témoignent donc d'un engagement RSE conséquent de la part de l'entreprise. D'un autre côté, nous avons réalisé que les jeunes travailleurs d'aujourd'hui intégraient les critères de durabilité et de responsabilité dans leur processus de choix de lieu de travail. La RSE semble être véritablement devenue un point d'attention pour les jeunes travailleurs, sensibles au sens de leur travail et aux problématiques actuelles, voulant désormais travailler dans des entreprises « socialement responsables ».

Dès lors, nous pouvons nous demander si l'adoption des SDG par une entreprise renforce son attractivité auprès des jeunes travailleurs. Ce lien entre SDG et attractivité des talents est peu connu et peu développé dans la littérature, bien qu'il soit supposé dans les publications discutées ci-après. C'est dans cette optique que la recherche de ce mémoire va s'intéresser à cet aspect, afin de percevoir dans quelle mesure l'adoption des SDG par une entreprise va

influencer le choix des jeunes travailleurs et être un moyen d'attraction et rétention des talents par l'entreprise.

Dans un email envoyé en avril 2019, un conseiller en insertion professionnelle de l'UCLouvain a interpellé les étudiants sur le sens du travail.

Emploi dénué de sens ?

David est diplômé d'une prestigieuse université. Aujourd'hui, il travaille pour une société de transports. « Je mets des chiffres dans des cases, et je compte. Parfois, je compte même les cases pour m'amuser. C'est quand même fou le nombre de cases qu'il peut y avoir dans un tableur. » Il se moque de sa propre condition mais, pour l'heure, il continue de regarder passer les trains. Peur de gagner en sens de la vie mais de perdre en niveau de vie ?

Et pour vous, qu'est-ce qui fait sens ? Un emploi...

...pour quel objectif de société ? - 17 objectifs de l'ONU

...avec quel rôle ?

...avec quelles tâches ?

...avec quelles valeurs ?

...et pour quel type d'employeur (ou même être votre propre patron) ?

Pour y réfléchir ensemble, on se donne rendez-vous à un workshop emploi du CIO UCLouvain. Bonne réflexion. (N. Dardenne, email, 18 avril 2019).

Ce message montre l'importance que prend le sens du travail aujourd'hui, et l'attention qu'y portent les jeunes. Au-delà de l'organisation et du travail, il mentionne une dimension supplémentaire qui est la contribution à la société. Les Sustainable Development Goals étant les défis les plus urgents de notre société actuelle, il paraît évident d'y faire ainsi référence. Ce premier point permet de percevoir le lien qu'il est possible de faire entre le sens au travail et les SDG.

D'autres publications mentionnent le lien supposé entre l'adoption des SDG et l'attractivité d'une entreprise pour les travailleurs. Frost & Sullivan et Globescan (2017) avancent dans leur livre blanc pour CSR Europe la valeur des SDG pour l'Europe et les avantages qu'ils peuvent apporter aux entreprises. Parmi ceux-ci, sont mentionnées la motivation pour les employés et la meilleure acquisition et rétention des talents comme bénéfices de l'adoption des SDG par une entreprise. Le CEO de Enel S.p.A., Francesco Starace, ajoute que les SDG ouvrent des nouvelles opportunités, renforcent la résilience de l'entreprise, permettent de créer une relation

de confiance avec les parties prenantes, assurent la croissance sur le long terme, et permettent de recruter et fidéliser les talents (Frost & Sullivan et Globescan, 2017, p.6). Le Programme des Nations Unies pour le développement (UNDP) mentionne également la création de valeur pour une entreprise résultant de l'adoption des SDG, et identifie entre autres l'attractivité de l'employeur pour le recrutement et la rétention des candidats (UNDP, 2017). Dans une interview, Vanessa Biebel, conseillère au Centre de compétences développement durable et mobilité de la FEB, pointe aussi cet atout résultant de l'adoption des SDG. Elle ajoute que l'initiative permet de communiquer de façon structurée les engagements RSE de l'entreprise sous un cadre de référence identique. Elle pense également que les SDG permettent aux employés de se sentir impliqués dans les enjeux communs. Outre le fait de favoriser leur engagement, cela permet aussi de jouer sur l'attractivité de l'employeur. Dans la guerre des talents actuelle, cela permet d'attirer les jeunes candidats qui ont à coeur de rejoindre une entreprise s'investissant dans de véritables actions sociétales (Biebel, Sustainable Development Goals Belgium, 2018a).

Partie II : Analyse empirique

1. Méthodologie

Dans cette deuxième partie, nous allons essayer de percevoir dans quelle mesure l'adoption des Sustainable Development Goals par une entreprise influence son attractivité auprès des jeunes travailleurs. Afin d'affiner les intuitions qui apparaissent suite à la synthèse théorique présentée précédemment, nous avons choisi d'effectuer une étape préalable à la formulation des hypothèses de recherche. J'ai ainsi eu l'occasion d'aller à la rencontre de personnes « sur le terrain » afin de voir comment s'appliquaient concrètement les idées ressorties de la littérature dans les entreprises. Ainsi, la première partie de l'analyse empirique consiste en deux entretiens qualitatifs semi-directifs effectués chez Solvay. Le premier est avec le Deputy Chief Sustainability Officer du groupe, Michel Washer, et vise à comprendre la gestion RSE au sein de l'entreprise ainsi que l'intégration des SDG. Le deuxième entretien est avec la Deputy Site HR Manager, Alyssia Horvat, responsable de l'acquisition des jeunes talents et de l'organisation d'actions sociétales, en vue de comprendre le point de vue des ressources humaines en contact direct avec les jeunes travailleurs sur la RSE et les SDG. Pour ce faire, un guide d'entretien leur a été transmis préalablement afin de structurer la discussion autour de thèmes identifiés (Steils, 2018).

Après l'analyse de ces entretiens mettant en évidence la vision de l'entreprise, côté développement durable et ressources humaines, ainsi que la compréhension de la perception du sujet par les jeunes travailleurs arrivant sur le marché de l'emploi acquise grâce à ma situation et celles de mes collègues de cours, et la synthèse de la littérature, nous verrons qu'il existe des points de recoupement. Seront ainsi formulées des hypothèses de recherche qui seront testées dans un second temps par le biais d'un questionnaire qualitatif en ligne, visant à toucher un échantillon plus large. Celui-ci a été envoyé d'une part à des étudiants de fin de cursus universitaire cherchant actuellement un emploi et d'autre part à des jeunes travailleurs en entreprises ayant récemment fait ce choix. Les questions semi-ouvertes et ouvertes ont été favorisées afin de permettre aux répondants d'apporter des nuances et approfondir leurs réponses. Ainsi, pour chacune des hypothèses formulées, une ou plusieurs questions semi-ouvertes sont posées aux répondants, suivies d'un espace libre pour permettre les commentaires sur le sujet. Les différents choix proposés dans les questions semi-ouvertes ont été identifiés grâce à la partie théorique, l'observation en entreprise durant mon stage et par l'analyse des

entretiens individuels, les informations récoltées auprès de mes collègues de cours et le test d'administration du questionnaire préalablement effectué. L'analyse des réponses du questionnaire permettra ensuite de se positionner par rapport aux hypothèses de recherche précédemment posées et de discuter l'ensemble des résultats.

2. Analyse des entretiens individuels

Lors d'un stage réalisé chez Solvay dans le département Sustainable Development and Energy, j'ai eu l'occasion de comprendre comment un tel groupe chimique international mettait en place une stratégie RSE, et plus particulièrement dans quelle mesure l'adoption des SDG apportait une plus-value à l'engagement sociétal du groupe. Ainsi, l'engagement RSE de Solvay consiste en différentes actions. L'entreprise a par exemple développé l'outil stratégique Sustainable Portfolio Management qui permet d'analyser les différents produits dans chacune de leurs applications selon des critères de durabilité, afin de proposer davantage de solutions durables à leurs clients. Solvay travaille également en partenariat avec ses fournisseurs et clients afin d'améliorer la circularité de ses produits et limiter ainsi les déchets. L'entreprise s'est fixé des objectifs concrets comme la réduction des émissions de gaz à effet de serre de 1 million de tonnes (absolues) d'ici 2025, le renforcement de la sécurité des collaborateurs par une diminution de moitié des accidents du travail, ou la plus grande implication des employés dans des actions sociétales de bénévolat. Cette démarche développement durable est déployée dans le groupe via le Solvay Way, le référentiel de développement durable de Solvay impliquant de nombreux relais de par le monde. Ces priorités ont été fixées par une analyse de matérialité intégrant les attentes des différentes parties prenantes. Ainsi, les SDG ont été considérés comme les attentes de la partie prenante Planète, représentée par les gouvernements et ONG s'étant mis d'accord sur les sujets les plus urgents de la société actuelle. L'adoption de l'initiative de l'ONU s'est en effet inscrite dans une démarche de durabilité existant déjà et est venue confirmer la nécessité des engagements RSE de Solvay.

En travaillant trois mois au siège social de l'entreprise, au sein de l'équipe en charge du reporting et de l'alignement aux standards et référentiels, je me suis rendue compte de la rigueur avec laquelle y était traitée cette thématique. Il existe de nombreux modèles, méthodologies, référentiels, outils et autres standards demandés par les spécialistes du développement durable et les agences de notation extra-financières, démontrant le professionnalisme qui se crée par rapport à la thématique. Le Groupe a ainsi développé une démarche qui pourrait être qualifiée

de technocratie, tant elle exige d'expertises afin de traiter le développement durable de l'entreprise.

Outre les observations que j'ai pu faire durant ma présence chez Solvay, notamment grâce à la collaboration entre départements qu'exige le développement durable, j'ai eu l'occasion d'effectuer deux entretiens individuels afin de percevoir dans quelle mesure la synthèse de la littérature effectuée dans la partie précédente s'appliquait à l'entreprise. L'analyse proposée ci-dessous vise à identifier les points clés de ces entretiens et croiser la vision du département développement durable avec celle des ressources humaines, qui forment les deux dimensions de ma question de recherche. La retranscription intégrale de ces deux entretiens se trouve en annexe (*Annexe 3 et 4*).

2.1. Entretien avec Michel Washer, deputy chief sustainability officer chez Solvay

L'entretien réalisé avec Michel Washer, directeur adjoint du développement durable chez Solvay, a mis en évidence l'utilité et les raisons de l'engagement RSE de l'entreprise. L'évolution des attentes des parties prenantes a influencé cet engagement au fil des années, avec les investisseurs prenant conscience de la corrélation entre performances financières et engagement dans le développement durable, les clients voulant de plus en plus travailler en collaboration et créer des partenariats pour proposer des solutions de durabilité, et les ONG attaquant les entreprises sur leurs pratiques non responsables. Cette sensibilité accrue à la thématique de la part des parties prenantes est cependant différente d'un acteur à l'autre, en fonction de la perception du développement durable. Certains sont convaincus de la plus-value pour les entreprises et de la contribution à la création de valeur, d'autres sont sensibles au sujet mais ne savent pas très bien quels mécanismes et paramètres analyser, quand d'autres encore s'y intéressent davantage pour une question d'image. Les attentes des parties prenantes se répercutent également sur l'entreprise en fonction des pressions externes qu'elles-mêmes subissent. Selon Michel Washer, outre cette pression externe, l'engagement RSE est indispensable pour l'entreprise car l'alignement aux enjeux du développement durable est, à ses yeux, la seule manière d'identifier les risques et opportunités les plus pertinents pour une croissance efficace à long terme. La RSE est une dimension de plus en plus importante dans la gestion des entreprises, et une thématique extrêmement dynamique évoluant rapidement au fur et à mesure de l'évolution de la connaissance sur différents sujets. De nombreux standards et référentiels ont été créés ces dernières années, et la société s'attend maintenant à ce que les

entreprises communiquent de façon transparente sur ces sujets. L'alignement aux initiatives reconnues est particulièrement important dans l'industrie chimique étant donné l'impact environnemental de celle-ci. Les entreprises doivent donc accepter d'être challengées par des organismes externes afin de démontrer la sincérité et l'efficacité de leur démarche et ainsi gagner la confiance de leurs parties prenantes. L'alignement aux initiatives reconnues est principalement recherché par les professionnels du développement durable et analystes afin d'assurer la comparabilité des performances. Cependant, Michel Washer souligne la difficulté des entreprises à répondre aux nombreuses demandes différentes, car il existe trop de référentiels sur lesquels ils sont amenés à communiquer, et aucun d'eux n'est suffisamment complet que pour être suffisant en soi.

Une de ces initiatives reconnues est celle de l'Agenda 2030 de l'ONU que Solvay a intégré à son engagement RSE. Son adoption au sein du groupe a nécessité une formation du personnel afin d'assurer la bonne compréhension de la logique des SDG. Michel Washer mentionne en effet la difficulté de faire comprendre que l'adoption de l'initiative ne signifiait pas de repenser comment les SDG influencent Solvay, mais bien comment Solvay influence le reste du monde sur les thèmes des SDG. L'entreprise utilise désormais les SDG pour décrire ses externalités positives et négatives. Michel Washer les perçoit comme un vocabulaire de référence pour définir les impacts de l'entreprise en dehors de son propre périmètre et comme le référentiel utilisé par l'Etat pour définir la création de valeur. Ils ont également l'avantage de donner une plus grande visibilité au fait qu'aucun acteur ne peut résoudre les problématiques actuelles seul, et à la nécessité d'avoir une vision globale et de travailler en collaboration. Face à l'ampleur que prend l'initiative, les autres standards ont commencé à démontrer dans quelle mesure répondre à leurs critères permettait d'atteindre les objectifs de l'ONU. C'est par exemple le cas du Global Reporting Initiative, le standard de reporting le plus utilisé par les entreprises, qui a lié ses indicateurs avec les SDG. Solvay s'attend dès lors à voir, dans le futur, une plus grande adoption de l'initiative par les entreprises, davantage de visibilité et plus de collaboration et partenariats. La critique cependant faite aux SDG est le fait que les indicateurs proposés ne sont pas toujours pertinents et adaptés aux entreprises, étant donné qu'ils ont à la base été créés pour des pays. Le deuxième point mentionné par Michel Washer est le fait qu'ils sont incomplets pour témoigner de l'engagement RSE d'une entreprise. En effet, ils ne mentionnent pas ce que l'entreprise fait en interne pour ses clients, ses fournisseurs ou son personnel et ne peuvent donc pas être utilisés comme un référentiel exhaustif pour mesurer la performance sociale et environnementale de l'entreprise. Il leur voit cependant un rôle qualitatif très important dans la

définition de la raison d'être d'une entreprise. La raison d'être définit ce que l'entreprise vise à changer dans le monde, son but dans la société, et les SDG définissent ce dont le monde a besoin actuellement. Il semble dès lors évident qu'on ne puisse répondre à la raison d'être d'une entreprise sans mettre en parallèle les objectifs formulés par l'ONU.

Concernant les jeunes travailleurs, Michel Washer remarque clairement leur sensibilité à la thématique. Selon lui, ils ont des attentes au point de vue du développement durable des entreprises, mais pas spécifiquement attachées aux SDG. Les objectifs de l'ONU sont plutôt perçus comme une manière de décrire leurs impacts. Les jeunes sont davantage attachés au sens de ce qu'ils font. Michel Washer est persuadé qu'une entreprise plus engagée et plus responsable représente un avantage compétitif en termes d'attraction de talents. Cependant, il faut garder à l'esprit que cette attractivité n'est pas simplement liée à l'engagement RSE d'une entreprise. Il illustre cela par un exemple parlant : *« ma fille préfère aller travailler pour Tesla qui change le monde mais ne fait pas de rapport développement durable et ne publie aucun indicateur social et environnemental, plutôt que de travailler pour Solvay qui ne change pas le monde mais qui publie tout »*. Nous percevons déjà ici un décalage entre les attentes des jeunes, voulant des actions concrètes et un sens à leur travail, et ce que font les entreprises, s'alignant à des modèles et standards pour traiter la RSE de façon très rigoureuse.

Ces jeunes travailleurs sont donc de plus en plus demandeurs d'engagement RSE, et particulièrement sensibles à la dimension environnementale. La difficulté est de parvenir à avoir une vision suffisamment large du développement durable afin de comprendre ce qui a véritablement un impact. Selon Michel Washer, il y a en effet une méconnaissance et une désinformation énorme sur le sujet, qui biaise la compréhension que les jeunes peuvent avoir de la RSE. Tout comme les clients et les investisseurs, les employés ont des perceptions très différentes de ce qu'est la RSE. Certains la perçoivent comme étant un exercice de communication environnementale n'ayant rien à voir avec le business, quand d'autres sont convaincus que c'est un levier de création de valeur. Il ajoute que la compréhension de cette histoire de création de valeur, des indicateurs qui la composent, de ce qu'est la matérialité et de ce sur quoi il faut agir n'est pas évidente. Ces différences de compréhension et d'attentes sont marquées selon la géographie et la culture, selon les générations, selon l'éducation, selon le niveau social et selon la sensibilité ou non à la désinformation. En effet, cette sensibilisation s'est faite auprès des jeunes en partie via Internet et les réseaux sociaux, qui favorisent l'accès à la connaissance mais également à la désinformation. Michel Washer remarque une polarisation en fonction des sources d'information due au décalage entre la perception de la

thématique par le grand public et le consensus de la littérature et des scientifiques. Dans les entreprises, le challenge est dès lors de parvenir à mettre tout le monde à niveau pour que les collaborateurs comprennent de quoi il s'agit et comment cela affecte leur métier, et se sentent ainsi confortables d'en parler. Cet énorme travail d'éducation à faire a également commencé dans les universités, ce qui est très important pour les entreprises car les étudiants sont les employés de demain et cela assurera un meilleur socle de connaissances sur le sujet. Il existe différentes approches au sein des universités pour enseigner le développement durable et la RSE. A l'UCLouvain a été créé un master spécifique ayant l'avantage de donner plus de visibilité au sujet, mais ne mettant pas l'accent sur le fait qu'il faille l'intégrer aux autres matières. L'ULB a choisi de l'intégrer aux autres matières, mais cela le rend moins visible. Quelle que soit l'approche choisie, Michel Washer trouve cela très important que ce soit enseigné à l'université, car la RSE n'est pas aussi simple qu'elle n'en a l'air. La professionnalisation des outils et méthodologies nécessite en effet une formation à un niveau universitaire (Michel Washer, Solvay, 2019 : *Annexe 3*).

2.2. Entretien avec Alyssia Horvat, deputy site HR manager chez Solvay

L'attrait des jeunes pour la RSE est également remarqué du côté des ressources humaines de Solvay, comme le témoigne Alyssia Horvat. Lorsque les candidats parlent des valeurs qu'ils valorisent au sein des entreprises, nombreux sont ceux qui mentionnent le développement durable. Cependant, peu d'entre eux développent le sujet en formulant des attentes spécifiques au niveau des initiatives ou engagements du groupe. Alyssia Horvat précise que la grande majorité des jeunes candidats n'ont qu'une idée très approximative du sujet et ne mentionnent pas les modèles, outils, indicateurs ou méthodologies, pourtant utilisés de façon très rigoureuse par Solvay. Leurs attentes RSE sont davantage tournées vers le souci de travailler au sein d'une entreprise avec laquelle ils se sentent en harmonie au niveau des valeurs et de la contribution à un monde meilleur. Ils veulent travailler pour une entreprise dont ils seront fiers, et le fait que celle-ci soit engagée et responsable va influencer leur choix d'emploi. Les feedbacks récoltés par le département des ressources humaines auprès de leurs jeunes employés montrent en effet que l'engagement dans le développement durable constitue un avantage compétitif mais n'est en général pas le critère de choix prioritaire. Alyssia Horvat perçoit des différences en termes d'attentes RSE en fonction des cultures des candidats, bien qu'elle souligne que ces différences sont surtout personnelles et individuelles, dépendant de la sensibilité de chacun. Lors des entretiens, elle remarque également que les candidats ayant effectué des études ou ayant pris

une orientation professionnelle portées sur l'humain sont plus enclins à parler des thématiques de la RSE. Cela peut cependant être dû à leurs intérêts et types de personnalité qui les ont naturellement conduits à s'intéresser à ce genre de domaines.

Le manque de compréhension en profondeur de la démarche de Solvay en termes de développement durable est en partie due, selon Alyssia Horvat, au manque de communication faite vers le grand public. L'entreprise met en effet très fort l'accent sur la responsabilité et la durabilité avec ses clients, mais beaucoup moins vers le grand public. Solvay ne vend pas de produits finis et ne touche donc pas directement les consommateurs finaux, ce qui complexifie la compréhension concrète de ce que fait l'entreprise. On remarque d'ailleurs à l'extérieur le « disconnect », comme elle l'appelle, entre Solvay chimie et le développement durable. L'industrie chimique a encore mauvaise réputation aujourd'hui et Alyssia Horvat trouve que Solvay pourrait davantage communiquer à propos de la chimie « verte », des solutions proposées par l'entreprise pour alléger les matériaux ou pour améliorer la circularité des produits, etc. Selon elle, une fois que ce travail de vulgarisation sera fait auprès du grand public et que les jeunes auront des exemples très concrets de la façon dont le Groupe peut impacter positivement la société, et surtout l'environnement, son attractivité augmentera nettement.

Lors des entretiens, les recruteurs ne mettent pas non plus la RSE en avant, bien qu'ils soient conscients qu'ils pourraient le faire davantage. Ils essaient surtout de voir si la personne correspond à l'entreprise et va se retrouver dans ce que celle-ci soutient. Les candidats mentionnent souvent le développement durable comme quelque chose les ayant marqués et leur semblant attrayant dans l'offre d'emploi, mais sans spécifiquement poser de questions sur les SDG. Ce qui est surtout frappant, c'est la recherche de sens auquel les jeunes sont particulièrement sensibles aujourd'hui. Ils souhaitent trouver une motivation, un but plus grand que la réalisation de leur tâche, ainsi qu'être utile et contribuer à la construction d'une société durable. Le sens du travail dépend du degré de correspondance entre leurs propres valeurs et celles de l'entreprise d'une part, mais également de l'harmonie avec les tâches spécifiques du travail. Alyssia Horvat mentionne d'ailleurs l'avantage compétitif que représente l'engagement de Solvay à impliquer ses employés dans des actions sociétales en leur offrant plusieurs jours par an pour effectuer du bénévolat dans diverses ASBL. Leurs employés aiment en effet rendre service à la communauté et consacrer du temps à des choses qui ont du sens. Elle explique aussi que les jeunes sont particulièrement idéalistes ; ils ont envie de changer le monde et de contribuer à un but fédérateur. Et cette envie de faire avancer les choses, cette énergie, cette ambition, cette naïveté et ce regard neuf permettent d'ailleurs de dynamiser les équipes et

contribuent réellement à l'amélioration et la remise en question. Des différences culturelles en termes de recherche de sens au travail se remarquent cependant, notamment chez les anglo-saxons : ils sont plus directs, posent beaucoup de questions et cherchent clairement une situation gagnant-gagnant pour l'entreprise et pour eux lors des entretiens d'embauche. En termes de rétention également, les jeunes, caractérisés de « job-hoppers », ont une mentalité différente à celle d'antan concernant la loyauté envers l'entreprise et sont désormais prêts à partir pour un emploi qui leur convient mieux. Ayant l'habitude que tout bouge vite dans la société actuelle en rapide évolution, ils ne souhaitent pas attendre dans une situation qui ne correspondrait pas à leurs idéaux. Les autres attentes formulées par les jeunes travailleurs lors des entretiens sont la flexibilité, la possibilité de progression et d'évolution, et la mobilité. La fierté des jeunes employés de travailler chez Solvay s'exprime principalement par la renommée, le fait que l'entreprise prenne soin de ses employés et qu'elle soit investie dans la recherche de solutions plus durables. Alyssia Horvat indique que ces attentes diffèrent de celles des employés plus anciens sensibles aux avantages, à l'environnement international permettant de voyager et d'avoir des contacts à travers le monde, au salaire plus haut permettant de subvenir aux projets de famille, etc.

Finalement, Alyssia Horvat explique qu'ils ne ressentent pas encore tellement la guerre des talents au sein du siège social car celui-ci regroupe de nombreux postes hautement qualifiés pour lesquels ils ne cherchent pas de juniors. Pour les postes scientifiques, Solvay attire facilement des candidats grâce à sa grande renommée. Cependant, pour des postes très spécifiques, par exemple travaillant avec la méthode « agile », il leur est plus difficile de trouver des candidats. Ils sentent également qu'ils pourraient travailler sur l'attraction de stagiaires et d'étudiants. Le plus grand challenge pour Solvay est le fait que la moyenne d'âge est relativement élevée et que dans une dizaine d'années de nombreux employés partiront à la retraite. L'entreprise a conscience qu'elle va donc devoir recruter beaucoup de monde. La question de l'attractivité va donc se poser pour Solvay demain, et elle va devoir se demander comment attirer et garder les jeunes. La rétention des jeunes est en effet également un grand défi pour Solvay, car beaucoup d'entre eux trouvent que les choses ne bougent pas assez vite dans cette grande structure hiérarchisée aux nombreuses procédures, et ils finissent par partir. Alyssia Horvat conclut en soulignant l'intérêt de cette présente recherche pour son département car elle est consciente que l'attraction des talents devient un sujet de plus en plus important, et que l'entreprise manque de compréhension des attentes de la jeune génération en termes d'engagement RSE (Alyssia Horvat, Solvay, 2019 : *Annexe 4*).

2.3. Synthèse

En croisant la synthèse théorique et l'analyse de cas chez Solvay, certains points de recoupement semblent se distinguer. D'un côté, la sensibilité des jeunes aux thématiques de la RSE est confirmée et celle-ci représente un critère de choix pour les candidats à l'emploi sensibles à l'adéquation entre leurs valeurs et celles de l'entreprise. De l'autre, les SDG prennent de plus en plus d'ampleur et tendent à être plus connus, répandus et utilisés par les entreprises dans leur démarche de responsabilité et de durabilité. Ils ne représentent cependant pas l'intégralité de l'engagement RSE d'une entreprise, mais ont l'avantage de mettre en avant la nécessité de collaboration pour résoudre les défis urgents de notre société. Les SDG permettent aux entreprises de décrire leurs impacts sociétaux positifs et négatifs, et pourraient s'inscrire dans une réflexion plus large sur la raison d'être des entreprises, comme l'a fait par exemple Veolia (*cfr Annexe 5*). Concernant l'engagement RSE, il semble y avoir un décalage entre ce que font les entreprises, traitant le sujet de façon rigoureuse et professionnelle, et les attentes des jeunes, voulant des actions concrètes. On remarque également que la connaissance du développement durable devrait être améliorée et que de nombreux jeunes n'en ont qu'une compréhension partielle. La jeune génération est particulièrement sensible au sens du travail et cela constitue un critère essentiel dans leur choix d'emploi. L'attraction et la rétention des talents seraient dès lors plus aisées pour les entreprises contribuant positivement à la société et impliquant leurs employés dans le but fédérateur de la construction d'un monde meilleur.

3. Formulation des hypothèses de recherche

Cela nous permet dès lors de poser des hypothèses tirées de la convergence entre les recherches précédemment effectuées afin de vérifier nos intuitions sur une base de répondants plus large.

H1 : Les jeunes sont sensibles à la RSE mais ont un manque de connaissances de l'intégralité de la thématique.

H2 : Les jeunes sont sensibles à la RSE mais ont un manque de connaissances des standards et référentiels utilisés par les entreprises.

H3 : Il existe un décalage perçu entre les attentes des jeunes et ce que font les entreprises en termes de développement durable.

H4 : Il existe un décalage perçu entre les attentes des jeunes et la façon dont les entreprises communiquent sur leur engagement RSE.

H5 : L'adoption des SDG par une entreprise a un impact direct sur son attractivité auprès des jeunes talents.

H6 : L'adoption des SDG par une entreprise a un impact indirect sur son attractivité auprès des jeunes talents. En effet, l'intégration des SDG par une entreprise démontre qu'elle réfléchit à ses impacts, son rôle social et son utilité dans la société et les jeunes sont sensibles au fait de travailler dans une entreprise contribuant à une société meilleure, donnant du sens à leur travail.

4. Analyse de l'enquête en ligne

4.1. Échantillon de répondants

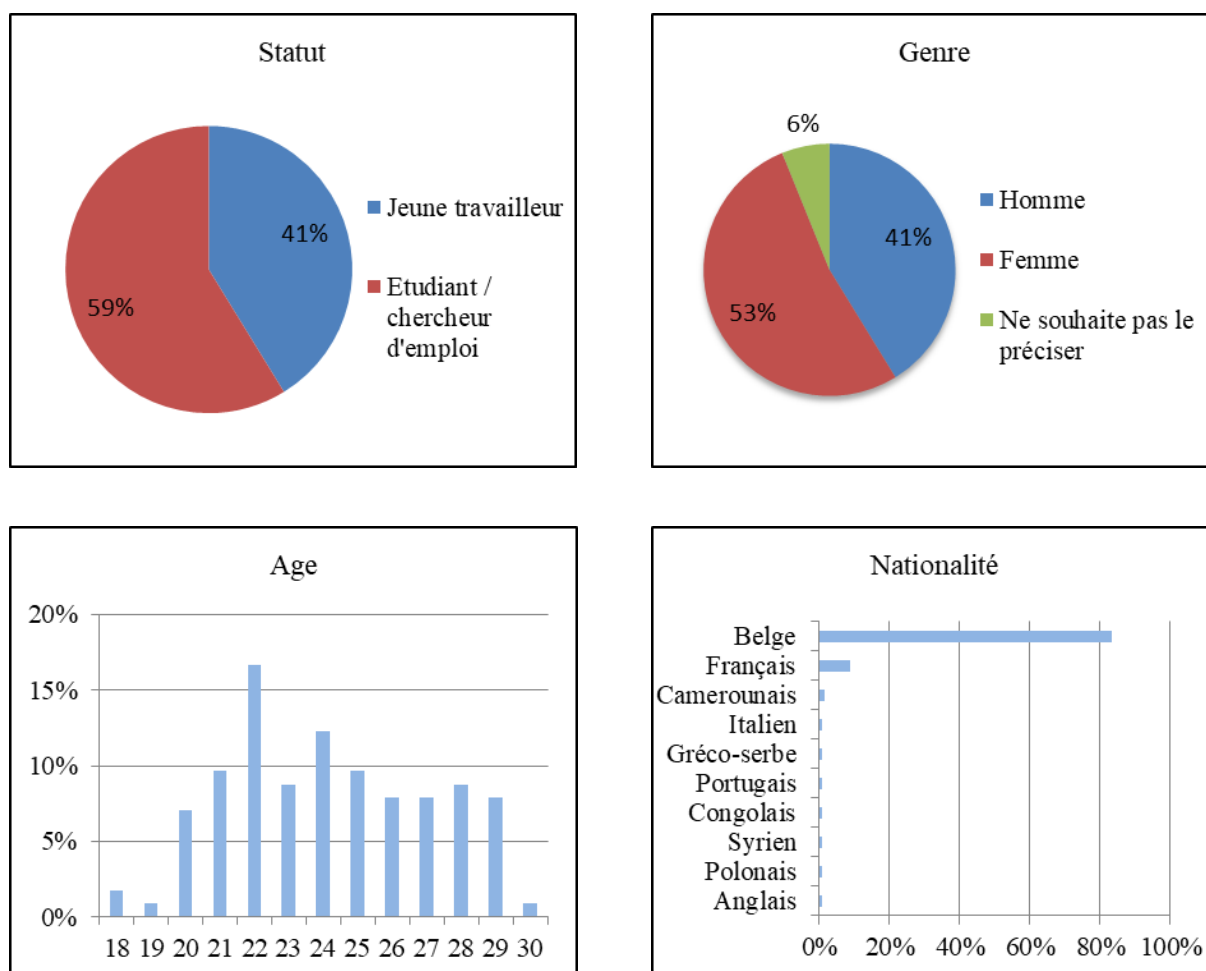
Les hypothèses précédemment posées ont été testées grâce à un questionnaire qualitatif en ligne, dont le contenu se trouve en *Annexe 6*. Celui-ci a été adressé à deux groupes de répondants constitués de jeunes qui sont ou ont été amenés à effectuer le choix d'un emploi. Le premier groupe est constitué d'étudiants en fin de cursus universitaire qui ont reçu ce questionnaire via différents biais. Tout d'abord via les groupes Facebook de cours de l'UCLouvain, et particulièrement de la LSM, ainsi que de l'UNamur. Afin d'élargir cette base de répondants, j'ai également eu l'occasion d'envoyer le questionnaire à l'ASBL Be.Face qui favorise l'intégration professionnelle des jeunes universitaires défavorisés par des coaching et des partenariats avec différentes entreprises. Le second groupe de répondants est constitué de jeunes travailleurs qui ont principalement reçu le questionnaire via le département des ressources humaines de leur entreprise qui avait précédemment accepté de le leur transmettre, notamment Solvay. De nombreux jeunes travailleurs d'autres entreprises ont également été sondés grâce au partage du questionnaire sur LinkedIn et par ma famille et mes amis, ce qui a permis d'élargir les profils représentés.

Ainsi, le questionnaire a été complété par 116 personnes au total, dont 59% d'étudiants ou chercheurs d'emploi et 41% de jeunes travailleurs. 53% de ces répondants sont des femmes, 41% des hommes et 6% ne souhaitaient pas le préciser, ayant tous entre 18 et 30 ans, et l'âge moyen des répondants est de 24 ans. La nationalité des répondants est à 83% belge, les autres étant française, camerounaise, italienne, gréco-serbe, portugaise, congolaise, syrienne,

polonaise et anglaise, comme indiqué à la Figure 4. Ceux-ci ont fait des choix d'études très diversifiés, avec la plus grande proportion ayant pris une orientation relative à la gestion. Concernant les entreprises employant les jeunes travailleurs, nous retrouvons différents types d'organisations telles que des multinationales, des PME, des organisations publiques et des associations, dans des secteurs d'activités assez différents.

Les réponses ont été analysées globalement en parallèle des statistiques générales sur l'ensemble des répondants, mais également individuellement en liant chaque réponse au profil de son répondant. Cela a permis d'enrichir l'analyse et de mieux percevoir dans quelle mesure les caractéristiques spécifiques de l'individu et ses orientations professionnelles influencent sa perception du sujet.

Figure 4 : Questionnaire en ligne : Statistiques sur le profil des répondants



4.2. Compréhension de la RSE et des standards

Afin d'évaluer la compréhension du concept de la Responsabilité Sociétale des Entreprises, l'enquête en ligne a invité les 116 répondants à indiquer les cinq mots-clés qui leur venaient à l'esprit pour décrire la RSE. Cela a permis d'identifier les thèmes associés au concept et de voir dans quelle mesure ils mentionnaient une partie ou la totalité de la thématique dans leur réponse. L'analyse sémantique des réponses et commentaires des jeunes interrogés a fait ressortir différents éléments (Scott & Tribble, 2006). L'Annexe 7 illustre les réponses des jeunes interrogés dans un nuage de mots, permettant d'illustrer ces propos. Gardons cependant à l'esprit que cette représentation visuelle ne constitue pas une analyse en soi, étant donné qu'elle ne met pas en évidence la séquence choisie par les différents répondants et qu'elle disperse les mots des phrases proposées par certains répondants.

Tout d'abord, plusieurs observations concernant la compréhension de la notion du développement durable peuvent être faites. Concernant les aspects environnementaux, nous remarquons que les répondants sont nombreux à les mentionner dans leur réponse en parlant de planète, d'écologie et d'environnement. Ils mentionnent en général ce thème de façon globale, bien que certains répondants indiquent des éléments plus spécifiques comme empreinte, voitures de société, émission, déchets ou énergie. Par rapport aux aspects sociaux, nous remarquons que ce sont principalement des éléments spécifiques qui sont mentionnés, comme le bien-être, l'inclusion, l'égalité, l'éthique, les conditions de travail, la santé ou l'éducation. Peu de répondants ont utilisé des mots comme social ou humain pour parler de ce thème de façon plus globale. L'aspect économique a quant à lui été très rarement mentionné. Seules quelques réponses parlant de développement font référence à cet aspect.

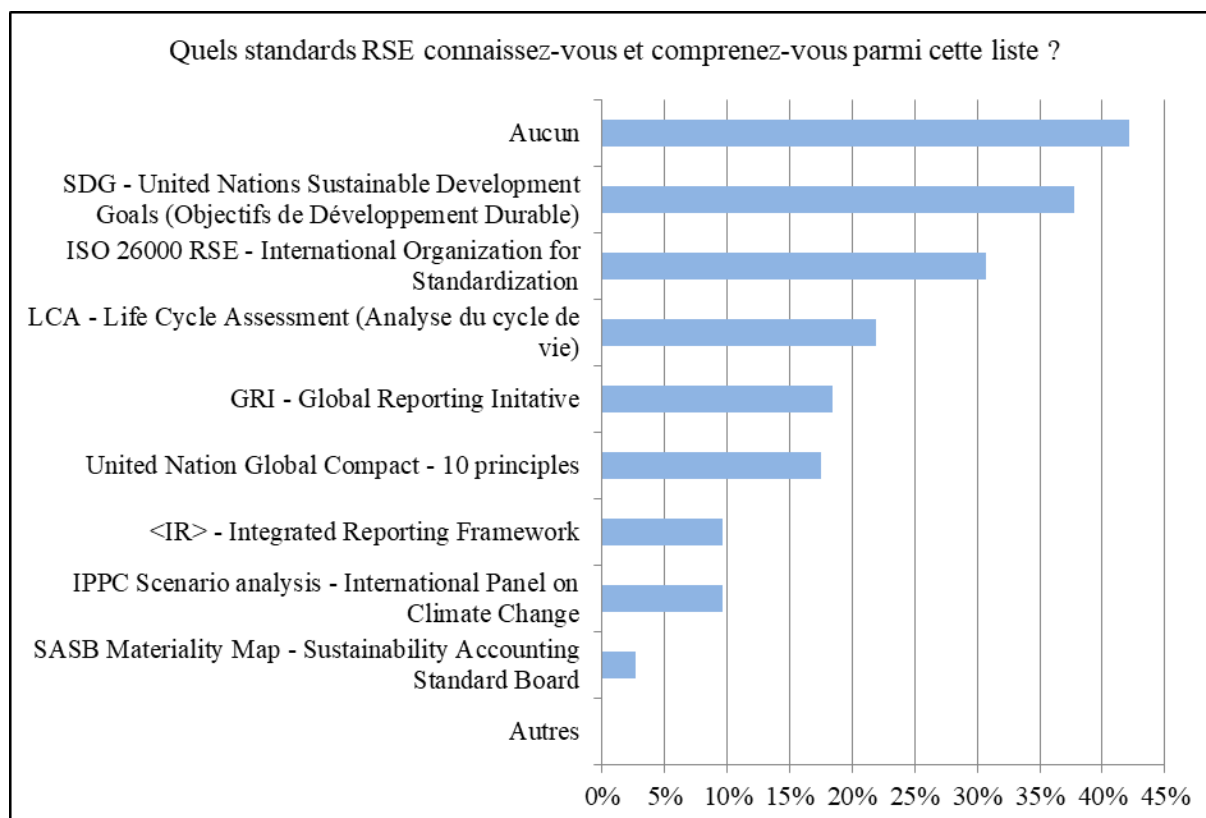
Ensuite, nous remarquons que la prise en compte par l'entreprise de ce concept de développement durable a été soulignée par de nombreux répondants. Les mots-clés y étant liés sont notamment parties-prenantes, responsable, impact, prise en compte, prise de conscience, prise de position, vision, changement, engagement, actions, objectifs, valeurs et transparence. Les autres sujets que les répondants associent au concept de Responsabilité Sociétale des Entreprises sont le greenwashing, l'évolution de la société, la jeunesse, la collaboration, l'innovation, le défi, le budget, le respect, la réflexion, l'avenir, les choix, le devoir, la publicité, l'aspect essentiel, la valeur ajoutée, l'image, le marketing, le sens, la gouvernance et la communication.

En s'intéressant plus spécifiquement au profil des répondants correspondant aux différentes réponses, il est frappant de remarquer que les types de mots-clés mentionnés varient très fortement en fonction du profil de la personne. Par exemple, quelqu'un travaillant dans le milieu hospitalier met en avant les aspects de bien-être, d'éthique, de santé et d'éducation, alors qu'une personne travaillant dans un magasin zéro-déchet va parler d'énergie, d'isolation, de mobilité douce et de gestion des déchets. Cela semble d'une part logique, mais d'autre part révélateur de la vision partielle que les jeunes ont du concept du développement durable et de la RSE. Leur compréhension du sujet semble donc davantage découler de leur orientation et expériences les ayant sensibilisés à certains aspects spécifiques que de la diffusion d'une information générale et complète sur le développement durable.

De façon générale, nous remarquons que pratiquement toutes les réponses mentionnent au minimum un aspect relatif à l'environnement dans leurs mots-clés. Les aspects relatifs à l'urgence, la nécessité, l'action et les objectifs sont souvent mis en avant également. Les différentes réponses traduisent en effet la conviction des jeunes quant à la nécessité d'agir maintenant. Cependant, seuls 7% des répondants ont démontré une connaissance des 3P du développement durable (*People, Planet, Profit*) en mentionnant les aspects sociaux, environnementaux et économiques dans leur réponse. Finalement, 11% des répondants n'ont pas su mettre un seul thème auquel leur faisait penser la RSE car ils n'avaient aucune idée de la signification de ce concept.

Dès lors, ces éléments observés permettent de se positionner par rapport à la première hypothèse: « *Les jeunes sont sensibles à la RSE mais ont un manque de connaissances de l'intégralité de la thématique* ». Au vu des réponses obtenues grâce à l'enquête en ligne, l'hypothèse 1 est validée.

Ensuite, afin de cibler la question de la connaissance de la RSE sur les standards et référentiels de développement durable utilisés dans les entreprises, les répondants ont été amenés à indiquer tous les standards qu'ils connaissaient, évaluer leur niveau de compréhension de ceux-ci et finalement partager leur perception de la crédibilité d'un message RSE lié à des standards reconnus.

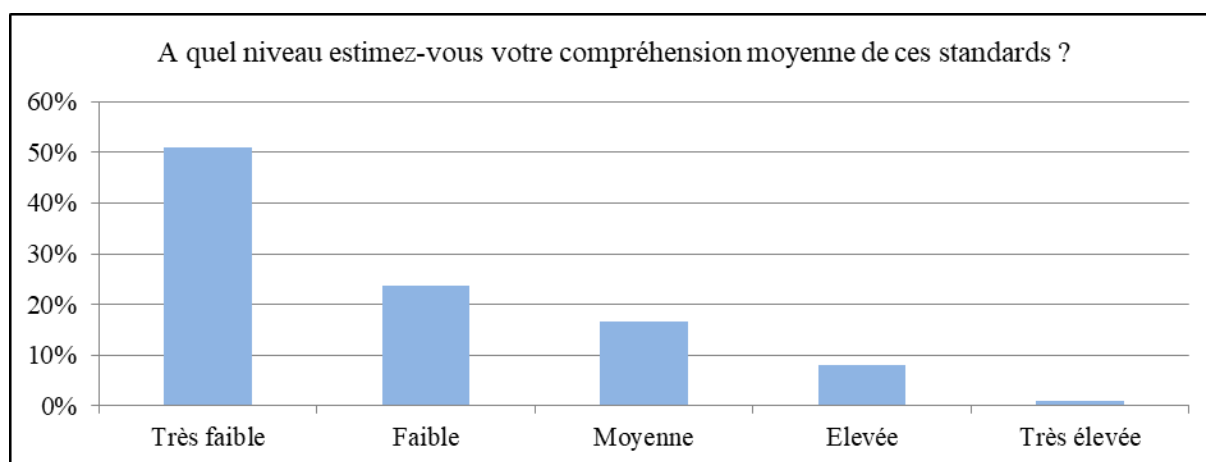
Figure 5 : Questionnaire en ligne : Connaissance des différents standards RSE

Tout d'abord, la Figure 5 met en avant un constat important : 58% des jeunes interrogés connaissent un ou plusieurs standards RSE, et 42% n'en connaissent aucun. Malgré l'importance de la thématique pour les jeunes aujourd'hui, une proportion importante d'entre eux ne savent pas quels sont les initiatives, méthodologies et indicateurs reconnus utilisés comme cadre aux engagements RSE des entreprises. Un des répondants a d'ailleurs mentionné trouver aberrant de ne connaître aucun standard de développement durable utilisé par les entreprises étant donné l'importance que cela avait aujourd'hui, et ayant par ailleurs mentionné dans ses autres réponses considérer la thématique comme un critère de choix d'un emploi.

Ensuite, en analysant les types de standards que les jeunes connaissent, nous remarquons que les Sustainable Development Goals constituent l'initiative RSE la plus connue auprès des jeunes interrogés. En effet, 38% des répondants ont indiqué les connaître et les comprendre. Viennent ensuite la norme ISO 26000 connue par 31% des répondants, la méthodologie du Life Cycle Assessment par 22% d'entre eux, et les normes du Global Reporting Initiative ainsi que les 10 principes de l'UN Global Compact mentionnés tous deux par 18% des répondants. Seulement 10% des répondants ont indiqué connaître le cadre de référence d'Integrated Reporting ainsi que l'analyse par scénario de l'IPPC, et 3% la Materiality Map de SASB. Aucun répondant n'a

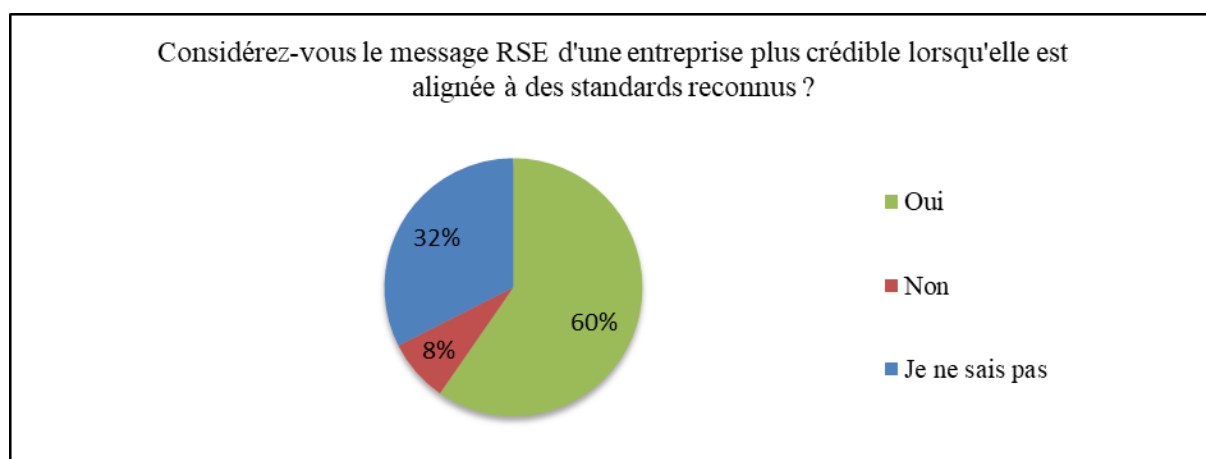
indiqué connaître d'autres standards RSE. L'analyse de la connaissance des standards RSE par les jeunes a été affinée par une question permettant aux répondants d'auto-évaluer leur niveau de connaissance et de compréhension de ceux-ci.

Figure 6 : Questionnaire en ligne : Niveau de connaissance et compréhension des standards RSE



La Figure 6 met ainsi en évidence le niveau moyen de connaissance de ces standards, se situant entre faible et très faible, à savoir à 1,7 sur 5. En effet, 51% des répondants estiment leur compréhension des standards RSE comme très faible. Ce chiffre élevé comprend cependant les 42% des personnes ayant indiqué qu'ils ne connaissaient aucun standard RSE. 24% des répondants estiment leur compréhension de ces standards comme faible, et 17% comme moyenne. Seuls 8% jugent leur connaissance comme élevée, et à peine 1% comme très élevée. Cela démontre en moyenne une méconnaissance des standards les plus reconnus qui composent la RSE.

Figure 7 : Questionnaire en ligne : Crédibilisation du message RSE grâce aux standards



Cependant, la Figure 7 pointe le fait que, malgré cette méconnaissance des standards RSE, 60% des répondants estiment que le message RSE d'une entreprise est plus crédible lorsqu'elle s'aligne à des standards reconnus. Cela marque donc l'importance que les jeunes accordent à la crédibilité du message de responsabilité sociale de l'entreprise et à l'utilité de s'aligner à des méthodologies reconnues et indicateurs clés. 8% des répondants ne considèrent pas que le message RSE est plus crédible lorsque l'entreprise est alignée à des standards RSE reconnus, et 32% des répondants quant à eux n'ont pas d'opinion sur le sujet.

Les répondants se sont en outre exprimés sur ce sujet sur différents points. Tout d'abord, la crédibilité du message RSE serait, selon eux, davantage influencée par l'alignement de celui-ci à des actions concrètes qu'à des standards reconnus. Mais aussi, ils ont souligné le besoin d'une meilleure compréhension globale et individuelle des standards RSE et de leurs critères d'évaluation de performance pour pouvoir vraiment juger si ceux-ci aident ou non à la crédibilité des messages. Le fait qu'il y ait une méconnaissance de ces standards apporte donc peu de valeur aux entreprises qui s'y alignent en termes de perception externe aux dires de certains répondants.

Ainsi, l'analyse de ces trois questions et des commentaires des répondants permet de se positionner par rapport à la deuxième hypothèse : « *Les jeunes sont sensibles à la RSE mais ont un manque de connaissances des standards et référentiels utilisés par les entreprises* ». Au vu des réponses obtenues grâce à l'enquête en ligne, l'hypothèse 2 est validée.

4.3. Attentes des jeunes travailleurs en termes d'actions et communication RSE de la part des entreprises

Afin de mieux percevoir les attentes des jeunes concernant le développement durable en entreprises, la Figure 8 synthétise les avis des répondants par rapport à ce qu'ils attendent qu'une entreprise fasse en termes de développement durable.

Figure 8 : Questionnaire en ligne : Attentes des jeunes en termes de développement durable en entreprise



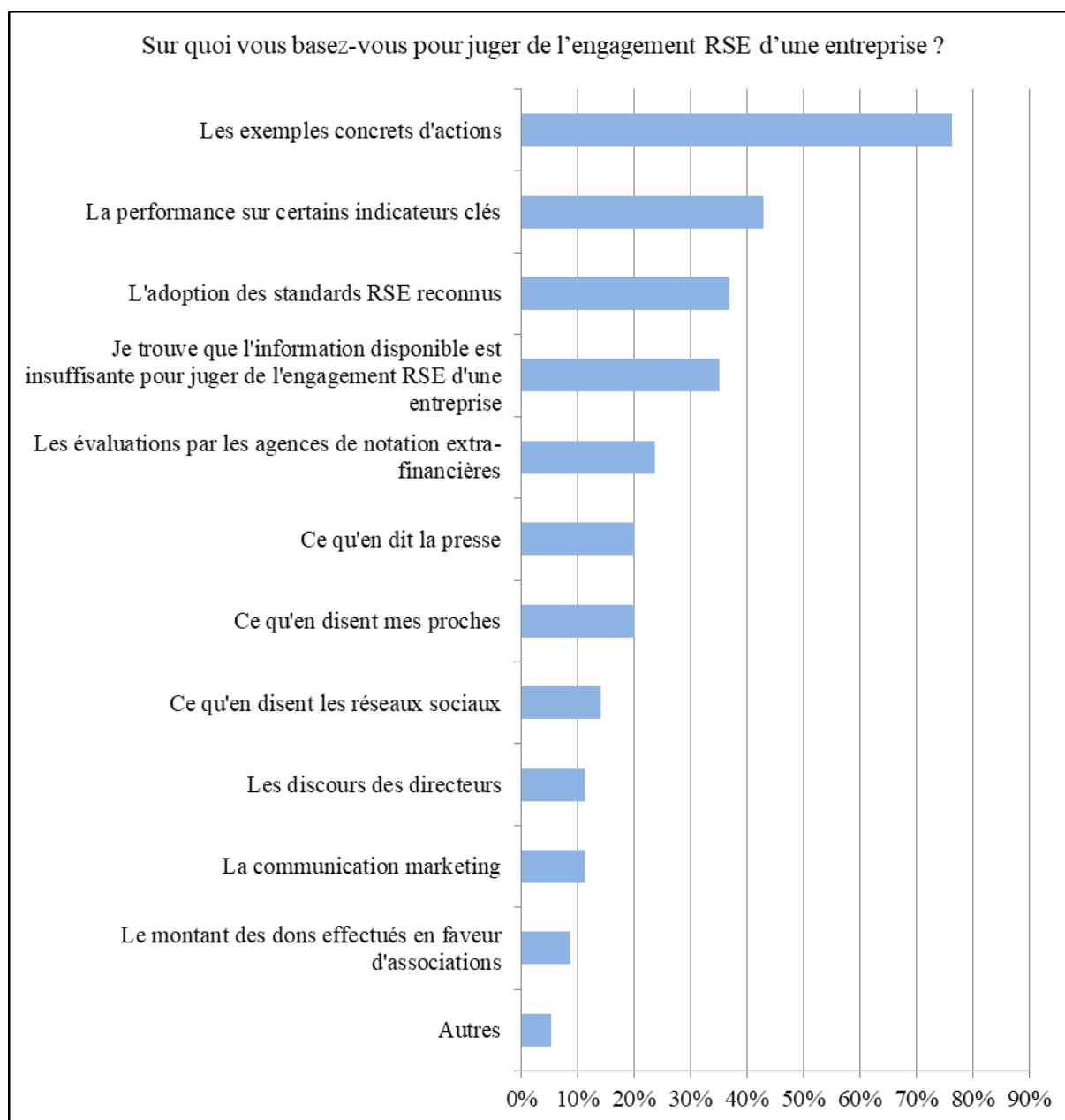
Nous remarquons tout d'abord que 86% des répondants considèrent que réduire son empreinte environnementale est une action essentielle de la part des entreprises. Mener des actions concrètes représente pour 74% d'entre eux également une priorité. 64% mentionnent l'adoption des pratiques responsables comme action nécessaire pour les entreprises. Les autres attentes de ces jeunes en termes de développement durable en entreprise sont les suivantes : 56% souhaitent que les entreprises travaillent en collaboration avec les acteurs de leur chaîne de valeur pour optimiser les ressources, 44% veulent qu'elles engagent leurs employés dans des initiatives locales, 40% attendent qu'elles fixent des objectifs en fonction des indicateurs de performance RSE clés, 39% souhaitent qu'elles sensibilisent le grand public et 38% veulent qu'elles

collaborent avec les acteurs de leur secteur pour identifier les bonnes pratiques. Enfin, 24% souhaitent que l'entreprise fasse des dons en faveur d'associations engagées dans le développement durable et 15% attendent que les entreprises octroient des bonus à leurs employés en fonction des performance RSE. Finalement, 4% ont proposé d'autres actions comme la collaboration avec les acteurs d'un même environnement géographique pour une développement durable local, la vente de produits permettant de baisser l'impact environnemental au niveau des consommateurs finaux, ainsi que la réflexion sur le paradigme dans lequel sont ancrées les entreprises afin de faire évoluer celui-ci vers une autre forme de bonheur que la consommation. Cette dernière proposition promeut les dynamiques participatives ainsi qu'une vision du développement durable réelle, sincère et détachée du profit de la part des entreprises.

Les répondants se sont également exprimés sur le sujet sur différents points. L'un a indiqué que selon lui, les actions concrètes et la sensibilisation ne devaient pas être effectuées par une entreprise car cela ne rentrait pas dans sa mission première, mais qu'elle devait plutôt aider des partenaires indépendants à mener des actions. Une autre personne quant à elle a justement mis en avant l'importance des actions de la part des entreprises et que celles-ci aident leurs travailleurs à mener des actions concrètes comme le tri des déchets, le choix de la nourriture, etc. Un autre commentaire a relevé une contradiction dans l'idée de vouloir une croissance tout en diminuant l'exploitation des ressources planétaires car, selon lui, le terme « développement durable » serait un oxymore utopique. Finalement, d'autres ont mentionné souhaiter que toutes ces actions se réalisent dans les entreprises et particulièrement les actions concrètes que les firmes peuvent mettre en place en fonction de leurs spécificités.

A première vue, nous remarquons déjà que les répondants à l'enquête ont privilégié les choix dans lesquels l'entreprise agit directement en faveur du développement durable. La littérature a mis en évidence ce besoin d'actions des jeunes et cela semble se confirmer ici. La deuxième question posée à ce sujet dans le questionnaire va cependant permettre d'affiner cette hypothèse en se concentrant sur les biais par lesquels les jeunes jugent concrètement de l'engagement RSE d'une entreprise.

Figure 9 : Questionnaire en ligne : Attentes des jeunes en termes de communication à propos de l'engagement RSE



En analysant ce sur quoi se basent les jeunes pour juger de l'engagement RSE des entreprises grâce à la Figure 9, nous remarquons que les exemples concrets d'actions constituent pour 76% des répondants le critère essentiel démontrant un engagement réel. Les critères suivants sont la performance sur certains indicateurs clés, sur laquelle se basent 43% des répondants, l'adoption des standards RSE reconnus pour 37% d'entre eux, les évaluations par les agences de notation extra-financières pour 24%, et ce qu'en dit la presse et ce qu'en en disent les proches pour 20% chacun. Ensuite, nous remarquons que 14% des répondants se basent sur ce qu'en disent les

réseaux sociaux, 11% sur la communication marketing et le même pourcentage sur les discours des directeurs, et finalement 9% sur le montant des dons effectués en faveur d'associations. Parmi les 5% des répondants se basant sur d'autres éléments, comme le Conseil d'Administration ou les chiffres prouvant les bonnes actions, la majorité a indiqué ne pas souhaiter donner de réponse car ils ne connaissaient pas le terme RSE.

Il est interpellant de constater que 35% des répondants trouvent que l'information disponible est insuffisante pour juger de l'engagement RSE d'une entreprise. En analysant de plus près les profils de réponses de ces répondants, nous remarquons que ce sont tout autant ceux qui ont compris le concept de la RSE et pour qui la thématique semble réellement importante que ceux qui n'ont pas bien compris le concept qui mentionnent ici le manque d'informations sur le sujet.

Les répondants se sont également exprimés dans les commentaires au sujet de l'importance de l'alignement du message RSE à des actions concrètes, afin qu'il soit perçu comme crédible. Ils ont également partagé à plusieurs reprises leur méfiance par rapport à la crédibilité des messages marketing, souvent perçus comme hypocrites ou dans un but de greenwashing. Les jeunes sont sensibles à la sincérité des messages et par exemple se méfient lorsque le département développement durable est rattaché à celui de la communication dans les entreprises. D'autres ont finalement indiqué ne pas savoir évaluer l'engagement RSE d'une entreprise par des indicateurs car ils ne les connaissent pas suffisamment, et favorisent donc les exemples concrets d'actions pour se faire une idée de l'implication de l'entreprise dans le développement durable.

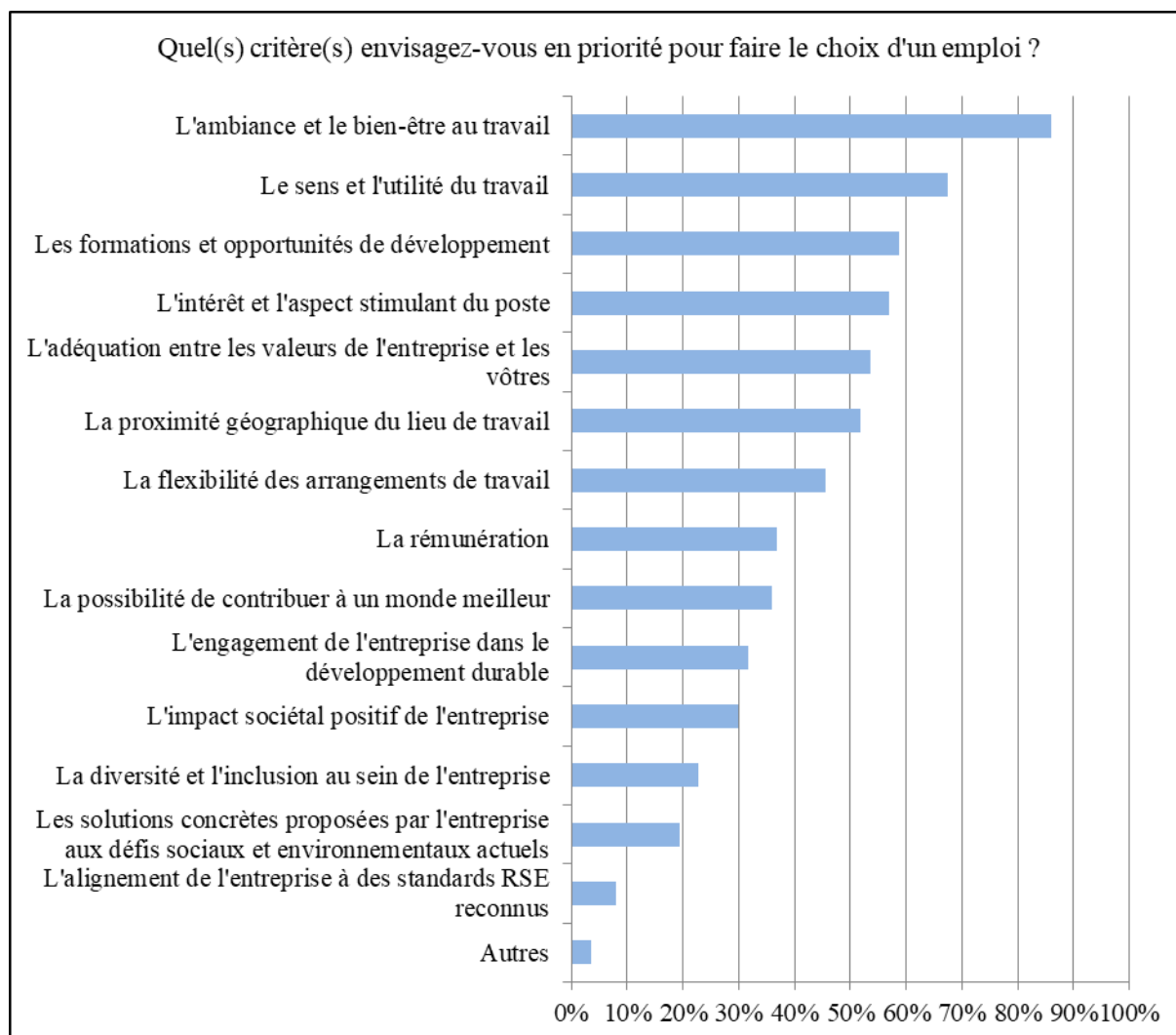
Ces deux volets d'analyse de réponses au questionnaire permettent ainsi de se positionner par rapport aux troisième et quatrième hypothèses, à savoir « *Il existe un décalage perçu entre les attentes des jeunes et ce que font les entreprises en termes de développement durable* » et « *Il existe un décalage perçu entre les attentes des jeunes et la façon dont les entreprises communiquent sur leur engagement RSE* ». Comme relevé précédemment, le développement durable semble être traité dans les entreprises de façon de plus en plus technique. La partie théorique et l'observation en entreprise ont en effet mis en avant la professionnalisation de la thématique et la rigueur avec laquelle celle-ci était traitée. Cependant, les jeunes ont comme attentes plutôt des actions concrètes et directes, permettant au grand public de comprendre les engagements entrepris. Les entreprises ont parfois tendance à utiliser un vocabulaire et des indicateurs spécifiques et s'adressent à des experts qui font à leur tour des rapports pour les investisseurs ou clients par exemple. Les jeunes candidats à l'emploi intégrant des critères de

durabilité dans leur choix d'un travail ne sont cependant pas touchés par ce biais d'informations, et nombreux sont ceux qui considèrent d'ailleurs que l'information disponible sur l'engagement RSE des entreprises n'est pas suffisante. Ils soulignent également leur méfiance par rapport à la communication des entreprises qui, en ne mettant que peu les éléments négatifs et à améliorer en avant, perdent en crédibilité auprès des jeunes. Concernant les actions menées par les entreprises, les répondants au questionnaire ont souligné le fait que celles-ci ne leur paraissaient pas assez ambitieuses ou sincères. A cause d'un manque de connaissance du sujet de la part des jeunes ou de communication vulgarisée de la part des entreprises, les engagements pris par celles-ci semblent donc ne pas rencontrer les attentes ces jeunes candidats à l'emploi.

Ces éléments nous permettent donc de souligner un décalage perçu entre les attentes des jeunes et d'une part ce que font les entreprises, et d'autre part ce qu'elles communiquent. Ainsi, au vu des réponses obtenues grâce à l'enquête en ligne, les hypothèses 3 et 4 sont validées. Notons bien cependant qu'il s'agit ici d'un décalage perçu par les jeunes candidats à l'emploi dans leur façon de comprendre les engagements des entreprises par rapport à leurs attentes. Le but ici n'est pas de mettre en parallèle leurs attentes et une synthèse des engagements RSE effectivement pris par les entreprises, mais bien de mettre en évidence le manque de communication et de transparence par rapport aux actions menées par les entreprises envers le grand public et particulièrement la jeune génération. C'est en effet sur l'image renvoyée aux candidats à l'emploi que nous nous intéressons dans le cadre de ce mémoire, et c'est pourquoi nous avons lié les analyses des attentes en termes d'actions et de communication des entreprises, influençant l'une l'autre la perception que les jeunes se font de la RSE.

4.4. Impact de l'adoption des SDG sur l'attractivité de l'entreprise auprès des jeunes travailleurs

Les questions précédentes ont permis d'identifier la compréhension du développement durable par les jeunes et leurs attentes par rapport à la thématique dans les entreprises. Afin d'analyser plus spécifiquement la place de ces attentes en termes de développement durable dans les critères de choix des jeunes candidats à l'emploi, la Figure 10 synthétise les éléments décisifs dans le choix d'un emploi.

Figure 10 : Questionnaire en ligne : Critères de choix d'un emploi

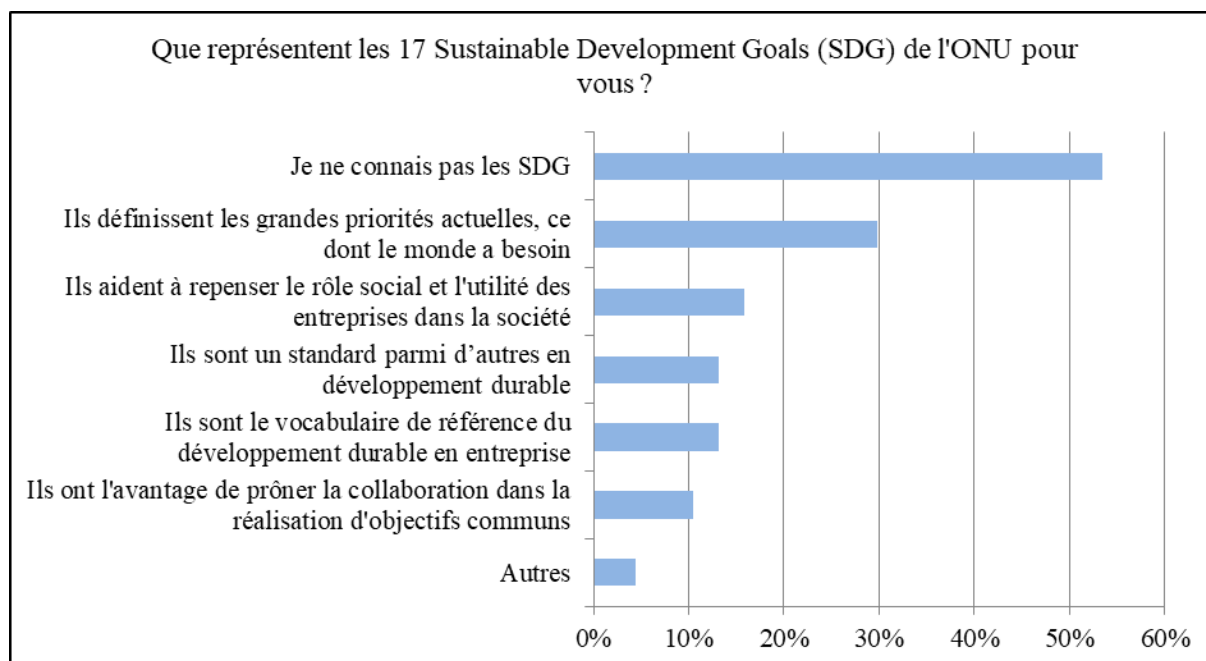
Les critères les plus importants aux yeux des répondants sont tout d'abord l'ambiance et le bien-être au travail, pour 86% d'entre eux, suivis du sens et de l'utilité du travail pour 68% des répondants. 59% de ces jeunes prennent également en compte les formations et opportunités de développement pour prendre leur décision, 57% l'intérêt et l'aspect stimulant du poste, 54% l'adéquation entre les valeurs de l'entreprises et les leurs, 52% la proximité géographique du lieu de travail et 46% la flexibilité des arrangements de travail. Viennent ensuite la rémunération pour 37% des répondants, la possibilité de contribuer à un monde meilleur pour 36%, l'engagement de l'entreprise dans le développement durable pour 32% et l'impact sociétal positif de l'entreprise pour 30%. Finalement, 23% des répondants jugent la diversité et l'inclusion au sein de l'entreprise comme critères de choix, 19% les solutions concrètes proposées par l'entreprises aux défis sociaux et environnementaux actuels, et 8% l'alignement de l'entreprise à des standards RSE reconnus. Les 4% des répondants ayant proposé d'autres

critères mentionnent notamment l'adéquation des compétences professionnelles avec le poste, le domaine d'activité de l'entreprise, les horaires et les congés scolaires. Un autre répondant a indiqué éviter les entreprises s'affichant comme pro diversité et inclusion.

En outre, les répondants se sont exprimés sur l'importance de contribuer positivement d'une part à travers l'identité et les valeurs que porte l'entreprise, et d'autre part par la fonction en tant que telle. Ils ont également souligné l'importance de se sentir bien au travail, dans l'environnement professionnel mais également en phase avec les tâches à accomplir, afin d'avoir envie de se lever chaque matin pour aller travailler. D'autres ont mis en avant leur volonté d'apprendre un maximum au début de leur carrière, ainsi que la difficulté de trouver un emploi correspondant à l'ensemble des critères de choix. C'est pourquoi certains répondants ont mentionné ne pas mettre les critères liés à la RSE en priorité dans leur recherche d'emploi, mais plutôt les considérer comme un avantage compétitif qui fera pencher la balance dans un second temps.

Nous remarquons donc que l'environnement de travail et le sens de celui-ci constituent les critères envisagés en priorité pour effectuer le choix d'un emploi, ce qui confirme ce qui a été précédemment relevé dans la littérature. Les critères non-spécifiques proposés liés au développement durable, à savoir l'engagement de l'entreprise dans le développement durable, la possibilité de contribuer à un monde meilleur et l'impact sociétal positif de l'entreprise ont été choisis par plus au moins un tiers des répondants comme critères prioritaires dans le choix d'un emploi, ce qui illustre l'importance accordée aujourd'hui par les jeunes à la thématique. Les critères liés au développement durable plus spécifiques, comme la diversité et l'inclusion et les solutions apportées aux défis sociaux et environnementaux actuels ont quant à eux été moins choisis par les répondants, étant plus ou moins un cinquième à les estimer primordiaux. Le critère concernant l'alignement de l'entreprise aux standards RSE a finalement été choisi par moins d'un dixième des répondants.

Nous nous sommes précédemment intéressés à la connaissance des standards RSE par les jeunes candidats à l'emploi, et allons maintenant nous pencher plus spécifiquement sur les Sustainable Development Goals, objet de ce mémoire. La perception des jeunes de l'initiative (Figure 11) et de son adoption par les entreprises (Figure 12) permet d'approfondir le sujet de sa prise en compte dans les critères de choix d'un emploi.

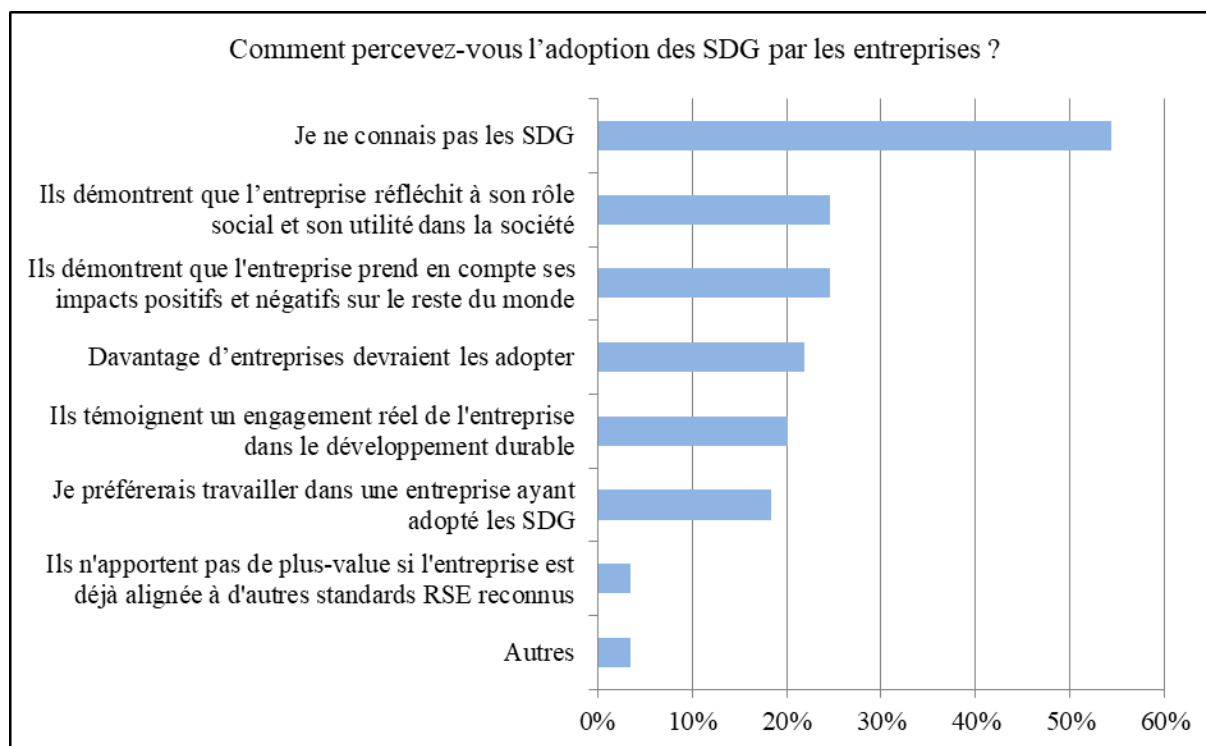
Figure 11 : Questionnaire en ligne : Perception des SDG

Tout d'abord, 54% des répondants interrogés ne connaissent pas les SDG. La différence entre les 38% ayant sélectionné les SDG comme standard RSE qu'ils connaissaient et comprenaient et ces 54% s'explique par les répondants qui n'estiment pas connaître suffisamment le standard mais en ont quand même une idée approximative. Ces 8% restants ont donc pu répondre aux deux questions figurant dans les Figures 11 et 12.

Ainsi, 30% des répondants estiment que les SDG définissent les grandes priorités actuelles, ce dont le monde a besoin. Les deux tiers des répondants connaissant les SDG les considèrent donc comme tels. 16% des répondants quant à eux estiment que les SDG aident à repenser le rôle social et l'utilité des entreprises dans la société, 13% les considèrent comme le vocabulaire de référence du développement durable en entreprise et 13% également jugent qu'ils sont un standard parmi d'autres en développement durable. Finalement, 11% des répondants trouvent que les SDG ont l'avantage de prôner la collaboration dans la réalisation d'objectifs communs. Les 4% ayant choisi une autre réponse ont notamment mentionné qu'ils permettaient aux entreprises de voir à quels niveaux elles pouvaient agir ou qu'ils ne représentaient qu'un standard parmi d'autres car ils n'étaient pas assez ambitieux. D'autres se sont exprimés sur le fait que malgré les efforts de communication, ils représentaient toujours, aujourd'hui, à peu près l'opposé des politiques actuelles, ou que l'objectif 8 promouvant la croissance économique était en contradiction avec de nombreux autres objectifs.

En analysant plus spécifiquement la perception des répondants par rapport à l'adoption de l'initiative par les entreprises grâce à la Figure 12, nous comprenons mieux ce que signifie cet engagement pour les jeunes.

Figure 12 : Questionnaire en ligne : Perception de l'adoption des SDG par les entreprises



Ainsi, 25% des répondants estiment que l'adoption des SDG démontre que l'entreprise réfléchit à son rôle social et son utilité dans la société, et 25% également estiment que cela permet à l'entreprise de prendre en compte ses impacts positifs et négatifs sur le reste du monde. 22% des répondants voudraient que davantage d'entreprises les adoptent, 20% jugent que les SDG témoignent d'un engagement réel de la part de l'entreprise dans le développement durable, et 18% déclarent qu'ils préféreraient travailler dans une entreprise ayant adopté les SDG. Ce dernier pourcentage démontre donc un certain avantage compétitif en termes d'attractivité auprès des jeunes pour les entreprises ayant adopté l'initiative, bien que nous ayons vu précédemment que seulement 8% des répondants indiquent l'alignement de l'entreprise à des standards RSE reconnus comme critère de choix prioritaire. Cela peut donc laisser entendre que l'adoption des SDG constitue en effet un critère de choix d'un emploi, mais à deux offres équivalentes ou en tous cas pas comme critère discriminant dans un premier temps. Finalement, 4% des répondants estiment que les SDG n'apportent pas de plus-value si l'entreprise est déjà alignée à d'autres standards RSE reconnus, et 4% mentionnent d'autres réponses comme le fait

que les entreprises n'aient plus le choix de se plier à cette exigence externe, bien que cela ne témoigne pas forcément d'une volonté interne de changer les choses, et que la réflexion des entreprises sur leur impact sociétal devient inévitable. Pour d'autres répondants, cela reste principalement de la communication.

Les répondants se sont également exprimés dans les commentaires au sujet de la nécessité de davantage de communication de la part des entreprises sur les SDG et particulièrement sur leur avancement dans la réalisation des différents objectifs. Un autre élément étant ressorti concerne le modèle des entreprises et leur rapport aux objectifs de développement durable. Selon eux, les entreprises devraient évoluer vers un modèle où le respect des SDG leur permettrait de réaliser des bénéfices, et non l'inverse.

4.4.1. Impact direct

Nous observons ainsi que les jeunes intègrent en effet des critères de durabilité pour effectuer le choix d'un emploi, dans un premier ou second temps selon les profils, et qu'ils sont particulièrement sensibles au sens du travail qu'ils font. Le sens de leur travail se retrouve dans l'adéquation de leurs valeurs et celles portées par l'entreprise, dans l'utilité qu'ils trouvent à leur tâche et dans le contexte plus large dans lequel ils se trouvent. La littérature a également confirmé l'avantage compétitif que représentait la RSE pour l'attractivité des entreprises auprès de la nouvelle génération aujourd'hui.

Afin de pouvoir se positionner par rapport à la cinquième hypothèse : « *L'adoption des SDG par une entreprise a un impact direct sur son attractivité auprès des jeunes talents* », plusieurs conditions doivent être remplies. Les répondants doivent d'une part connaître l'initiative, et d'autre part exprimer le lien entre celle-ci et leurs critères de choix d'un emploi. Cela peut premièrement être mentionné par l'expression claire de l'intégration des SDG comme critère de choix d'une entreprise. La deuxième possibilité peut être que l'alignement aux standards RSE soit mentionné comme un des critères de choix des répondants, qu'ils crédibilisent le message RSE d'une entreprise par son alignement aux standards reconnus, ou qu'ils basent leur jugement de l'engagement RSE sur l'adoption des standards reconnus, sachant que les SDG sont l'initiative RSE la plus connue auprès des répondants, comme observé à la Figure 5.

L'analyse des graphiques permet de vérifier ces conditions. Tout d'abord, concernant la connaissance des SDG, la Figure 5 indique que 38% des répondants connaissent l'initiative. La Figure 6 a quant à elle mis en avant le fait que les répondants auto-évaluent leur connaissance

et compréhension des standards RSE comme faible. Donc, bien que les SDG soient l'initiative la plus connue auprès de ces jeunes, la connaissance de celle-ci reste tout de même limitée. Ensuite, la Figure 12 indique que 18% des répondants préféreraient travailler dans une entreprise ayant adopté les SDG. Dans la Figure 10 cependant, seuls 8% des jeunes ont indiqué considérer véritablement l'alignement de l'entreprise aux standards RSE comme un critère de choix prioritaire d'un emploi. Finalement, la Figure 9 souligne que 37% des répondants se basent sur l'adoption de standards reconnus pour juger de l'engagement RSE d'une entreprise qui, comme indiqué précédemment, constitue un critère important pour eux.

Ces différents éléments permettent donc de mettre en avant la connaissance limitée des SDG et le fait que l'alignement des entreprises aux standards reconnus, bien que crédibilisant son message, ne constitue pas un critère de choix prioritaire pour les jeunes interrogés. Ainsi, au vu des réponses obtenues grâce à l'enquête en ligne, l'hypothèse 5 n'est pas validée.

4.4.2. Impact indirect

L'hypothèse 6 quant à elle s'intéresse à l'impact indirect potentiel de l'adoption des SDG par une entreprise sur son attractivité auprès des jeunes. En effet, si l'utilité des SDG rejoint les thèmes auxquels est sensible la jeune génération, leur adoption par une entreprise peut alors influencer son attractivité. Afin de vérifier ce lien indirect, plusieurs conditions doivent être rencontrées. Pour les personnes connaissant les SDG, leur compréhension et perception de l'initiative doivent rejoindre les éléments pris en compte pour effectuer le choix d'un emploi. Pour ceux ne connaissant pas l'initiative, l'utilité des SDG pour l'entreprise doit alors s'avérer influencer les éléments auxquels sont sensibles les jeunes et l'alignement de l'entreprise à l'initiative doit favoriser sa sensibilité, sa réflexion et ses actions au profit des thématiques chères aux jeunes talents.

En nous intéressant premièrement à la démonstration prenant en compte les répondants ayant indiqué connaître l'initiative, nous avons remarqué grâce à la Figure 11 que deux tiers d'entre eux estiment que les SDG définissent les grandes priorités actuelles et ce dont le monde a besoin. Un tiers des répondants connaissant l'initiative les considèrent comme le vocabulaire de référence en développement durable en entreprise et autant estiment que l'initiative aide à repenser le rôle social et l'utilité des entreprises dans la société. Un quart de ces répondants considèrent qu'ils ont l'avantage de prôner la collaboration essentielle dans la réalisation des objectifs communs. En nous intéressant plus particulièrement à la perception de l'adoption de l'initiative par les entreprises grâce à la Figure 12, nous avons remarqué que les répondants

connaissant l'initiative valorisent l'intégration de celle-ci dans les entreprises. Plus de la moitié de ceux-ci indiquent en effet estimer que cela démontre que l'entreprise réfléchit à son rôle social et son utilité dans la société, et que l'adoption de l'initiative lui permet de prendre en compte ses impacts positifs et négatifs sur le reste du monde. Plus d'un tiers des répondants connaissant les SDG jugent que leur adoption par une entreprise témoigne d'un engagement réel dans le développement durable. Ils sont d'ailleurs nombreux à souhaiter que davantage d'entreprises les adoptent. Il conviendra donc ensuite de voir dans quelle mesure cette utilité perçue des SDG par ces jeunes rencontrent leurs critères de choix d'un emploi.

Deuxièmement, concernant les 54% des répondants ne connaissant pas suffisamment les SDG pour répondre aux questions concernant leur perception de l'initiative et de son adoption par les entreprises, il convient de se pencher sur la partie théorique et l'observation en entreprise pour identifier l'utilité effective des SDG pour les entreprises. La partie théorique a en effet mis en avant l'importance croissante de l'initiative et son adoption par les entreprises, s'inscrivant dans une démarche de durabilité. Bien que l'initiative ne couvre pas l'entièreté des engagements RSE des entreprises, ils permettent d'engager une réflexion sur leur mission, leurs pratiques et leurs impacts sur la société. Il est cependant important de garder à l'esprit les différents niveaux d'implication envers ces objectifs de développement durable, n'engageant pas la même réflexion dans chacune des entreprises. L'analyse préliminaire chez Solvay a mis en évidence et de façon très concrète le fait que de nombreux standards et référentiels de développement durable existent, mais que les SDG ont la particularité de mettre l'accent sur la création de valeur pour la société et le rôle social des entreprises au sein de celle-ci. Michel Washer a également souligné le fait que l'adoption de l'initiative favorise la réflexion concernant la raison d'être de l'entreprise et son positionnement par rapport à la façon dont elle souhaite contribuer à un monde meilleur.

Gardant à l'esprit ces éléments, nous pouvons nous intéresser aux sujets auxquels sont sensibles les jeunes candidats à l'emploi identifiés précédemment pour ainsi voir dans quelle mesure ils semblent rencontrer l'utilité des SDG. Les critères identifiés par les répondants synthétisés dans la Figure 10 mettent en évidence la grande importance du sens et de l'utilité du travail ainsi que des valeurs portées par l'entreprise pour les candidats à l'emploi. De plus, un tiers des répondants interrogés indiquent considérer en priorité la possibilité de contribuer à un monde meilleur, l'engagement de l'entreprise dans le développement durable ainsi que l'impact sociétal positif de l'entreprise lorsqu'ils cherchent un emploi. Notons également que les jeunes cherchent un message RSE sincère et crédible de la part des entreprises, et que 60% ont indiqué

dans la Figure 7 que l'alignement aux standards reconnus favorise leur confiance dans la communication concernant le développement durable de l'entreprise. Donc, bien que les standards RSE soient peu connus des jeunes candidats à l'emploi, ils semblent tout de même être perçus comme un atout en termes de crédibilité.

Dès lors, bien que de nombreux jeunes ne connaissent pas les SDG, il semble exister un lien indirect entre leur adoption par une entreprise et son attractivité auprès des jeunes, dû au fait qu'ils témoignent d'une réflexion plus large sur la place et l'impact de l'entreprise dans la société, sujets particulièrement sensibles à la jeune génération. Cela nous permet de nous positionner par rapport à l'hypothèse 6 : *« L'adoption des SDG par une entreprise a un impact indirect sur son attractivité auprès des jeunes talents. En effet, l'intégration des SDG par une entreprise démontre qu'elle réfléchit à ses impacts, son rôle social et son utilité dans la société, et les jeunes sont sensibles au fait de travailler dans une entreprise contribuant à une société meilleure, donnant du sens à leur travail »*. Au vu des réponses obtenues grâce à l'enquête en ligne, l'hypothèse 6 est validée.

4.5. Récapitulatif de la validation des hypothèses et limites de la recherche expérimentale

L'analyse empirique axée sur les critères des jeunes candidats à l'emploi a permis d'identifier les sujets auxquels ceux-ci sont particulièrement sensibles. Cette recherche a en effet pour but d'identifier des éléments pouvant être utiles aux entreprises dans l'attraction de jeunes talents dans le contexte actuel de sensibilisation à la thématique du développement durable. Les différentes hypothèses testées dans ce cadre, synthétisées dans la Figure 13 ci-dessous, ont ainsi pour but de répondre à la question de recherche du mémoire, étant *« L'adhésion des entreprises aux Sustainable Development Goals témoignant de leur responsabilité sociétale renforce-t-elle leur attractivité auprès des jeunes travailleurs ? »*. La troisième partie de ce mémoire se penchera sur la discussion de ces hypothèses et recherches, ainsi que les recommandations pouvant être formulées aux entreprises à ce sujet.

Figure 13 : Tableau récapitulatif de la validation d'hypothèses

H1	Les jeunes sont sensibles à la RSE mais ont un manque de connaissances de l'intégralité de la thématique.	Validée
H2	Les jeunes sont sensibles à la RSE mais ont un manque de connaissances des standards et référentiels utilisés par les entreprises.	Validée
H3	Il existe un décalage perçu entre les attentes des jeunes et ce que font les entreprises en termes de développement durable.	Validée
H4	Il existe un décalage perçu entre les attentes des jeunes et la façon dont les entreprises communiquent sur leur engagement RSE.	Validée
H5	L'adoption des SDG par une entreprise a un impact direct sur son attractivité auprès des jeunes talents.	Non validée
H6	L'adoption des SDG par une entreprise a un impact indirect sur son attractivité auprès des jeunes talents. En effet, l'intégration des SDG par une entreprise démontre qu'elle réfléchit à ses impacts, son rôle social et son utilité dans la société, et les jeunes sont sensibles au fait de travailler dans une entreprise contribuant à une société meilleure, donnant du sens à leur travail.	Validée

Avant de se pencher sur la dernière partie, il convient de souligner les limites de la recherche expérimentale et de replacer dans leur contexte les différents éléments en découlant. Tout d'abord, l'enquête en ligne a été complétée par 116 répondants, ce qui n'a pas la prétention de représenter fidèlement l'ensemble des jeunes candidats à l'emploi, bien que cela ait tout de même permis d'identifier des thèmes récurrents et d'en tirer des résultats significatifs. Concernant les répondants, nous nous sommes concentrés sur les jeunes faisant ou ayant fait des études supérieures. Ce choix de se concentrer sur ce type de profils a été effectué dans le but d'être plus représentatif d'un groupe de répondants particulier, mais doit être pris en compte dans l'interprétation des résultats. Un autre élément important à relever est le biais social inhérent à ce type de recherche. En effet, la RSE et le développement durable sont des sujets acceptés et valorisés socialement, et cela a pu influencer les réponses, bien que le questionnaire était anonyme. Finalement, les questions semi-ouvertes proposaient différentes réponses avant de mettre à disposition un espace libre pour des réponses autres ou des commentaires. Les choix proposés ont été tirés des observations faites lors de la partie théorique, des entretiens préliminaires en entreprise, ainsi que suite aux nombreux échanges que j'ai eu la chance d'avoir avec d'autres jeunes sur le sujet, particulièrement mes collègues de cours et amis sensibles à la thématique. Cependant, les choix proposés ont évidemment l'inconvénient d'être privilégiés et ont pu être choisis par défaut par les répondants. Le choix s'est tout de même porté sur des questions semi-ouvertes et ouvertes pour favoriser les réponses et le traitement des données.

Partie III. Discussion et conclusions

Afin d'introduire la discussion basée sur les parties théorique et empirique, commençons par retracer le fil rouge que nous avons suivi tout au long de ce mémoire. Nous avons tout d'abord remarqué, dans la partie théorique, la grande importance du développement durable dans notre société actuelle et particulièrement au sein des entreprises. Ainsi, l'explication du concept de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) a mis en évidence les différentes définitions existantes pour décrire ce sujet, ainsi que les nombreux standards et méthodologies utilisés par les entreprises pour traiter la thématique. Nous avons également pointé les défis et les opportunités que représente le développement durable pour les entreprises. Le choix s'est porté sur une initiative en particulier, les Sustainable Development Goals (SDG) des Nations Unies, que nous avons analysée plus en profondeur dans le cadre de ce mémoire. En effet, cette initiative reconnue est de plus en plus adoptée par les entreprises et a été créée avec l'ambition de devenir le vocabulaire commun du développement durable.

Dans un deuxième temps, nous nous sommes penchés sur la question de l'attraction de talents au sein des entreprises. Dans le contexte actuel de la guerre des talents, cela représente un défi majeur pour les entreprises et nécessite qu'elles s'adaptent à l'évolution des attentes des jeunes travailleurs. Cette génération a, en effet, développé une grande sensibilité à la thématique du développement durable et l'intègre à présent dans ses critères de choix d'un emploi. Ces jeunes candidats à l'emploi ont des attentes liées au développement durable dans les entreprises et s'attendent à ce que celles-ci mettent en place des actions pour répondre aux grands enjeux mondiaux actuels. Nous nous sommes alors posé la question de l'attractivité que l'adoption de standards RSE reconnus, comme les SDG, représentait auprès des jeunes candidats à l'emploi.

Cela nous a menés à la partie empirique, ayant pour but de mieux cerner les attentes en termes de développement durable et critères de choix de cette nouvelle génération arrivant sur le marché du travail. Les entretiens préliminaires effectués chez Solvay ont permis de mieux comprendre les enjeux des entreprises concernant le développement durable et l'attraction des talents. Sur base de ces observations, nous avons formulé des hypothèses de recherche à tester auprès de jeunes travailleurs et candidats à l'emploi. Les grands thèmes analysés par l'enquête en ligne concernaient ainsi la compréhension de la RSE et des standards la composant, les attentes des jeunes concernant le développement durable en entreprise et finalement l'impact

de l'adoption des SDG par les entreprises sur leur choix d'un emploi. Plusieurs éléments intéressants sont ressortis de cette recherche.

Tout d'abord, il y a un **manque de compréhension et connaissances théoriques par rapport au développement durable** chez les jeunes sondés, ainsi que concernant les standards principaux qui composent la RSE. Il est frappant de se rendre compte que cette génération, si sensible à la thématique, n'est pas capable de la définir correctement et en a très souvent une vision partielle. Leur compréhension du sujet est fortement liée à leurs expériences et orientations, les ayant sensibilisés à certains thèmes du développement durable. Nombreux sont ceux qui, pourtant, mentionnent la responsabilité et la durabilité des entreprises comme critères prioritaires dans le choix d'un emploi.

Un autre élément ressortant de cette recherche est le **grand nombre de standards, outils et méthodologies existants pour traiter le sujet dans les entreprises**. Le manque d'harmonisation de ceux-ci et le fait qu'aucun d'eux ne s'applique à tous les types d'organisations amènent les entreprises à se retrouver dans des situations où leurs parties prenantes ont des attentes différentes par rapport à la façon de traiter la thématique. Si cela est vrai par rapport aux standards, ce manque d'harmonisation se retrouve également dans les définitions existantes du concept de la RSE. En effet, les nombreuses façons de définir ce concept mènent à une certaine confusion et une mauvaise compréhension de celui-ci.

Il semble donc évident que ces deux aspects créent un **décalage entre les entreprises et les jeunes travailleurs**. Les entreprises estiment que les jeunes n'ont qu'une vision partielle du développement durable et une compréhension incomplète des enjeux liés à la thématique. Cependant, les rapports de progression concernant leurs engagements RSE s'adressent principalement à des spécialistes dans le domaine. D'un autre côté, les jeunes travailleurs ont l'impression que les entreprises n'agissent pas sur ce qui compte réellement. Ils ont tendance à être méfiants par rapport à la communication des entreprises sur le sujet, et exigent des actions concrètes pour juger une entreprise « socialement responsable ». Pourtant, dans le contexte actuel du plein emploi, les entreprises ont besoin d'attirer et fidéliser les jeunes travailleurs. Leur implication dans le développement durable représente une réelle opportunité de se démarquer et de se différencier, et ainsi attirer les talents qui correspondent à leurs valeurs (Gond, El Akremi & Swaen, 2010).

Ces conclusions générales s'appliquent également au cas plus particulier des **Sustainable Development Goals**, objet de ce mémoire. Nous avons en effet remarqué qu'ils formaient

l'initiative de développement durable la plus connue auprès des jeunes - plus d'un tiers des jeunes interrogés ont indiqué la connaître - bien que le niveau de compréhension des objectifs la constituant reste assez faible. Du côté des entreprises, l'initiative est de plus en plus adoptée mais les implications par rapport à ces objectifs diffèrent d'une entreprise à l'autre. Il est aussi ressorti que l'initiative n'était pas suffisamment complète pour représenter l'entièreté de l'engagement RSE d'une entreprise car elle s'intéresse principalement à ses impacts externes, les objectifs ayant été créés à la base pour être appliqués par des pays.

Ces différentes observations nous mènent donc à discuter la question de recherche première de ce mémoire : « *L'adhésion des entreprises aux Sustainable Development Goals témoignant de leur responsabilité sociétale renforce-t-elle leur attractivité auprès des jeunes travailleurs ?* ».

D'un côté, divers éléments nous pousseraient à répondre par l'affirmative à cette question. En effet, les SDG semblent représenter l'initiative RSE la plus connue auprès des jeunes, et ceux-ci sont sensibles à l'alignement de l'entreprise aux standards RSE crédibilisant leur communication. La partie théorique a mis l'accent sur l'attractivité que représente la RSE pour les jeunes candidats à l'emploi, et la prise en compte du développement durable dans les critères de choix des jeunes interrogés a été confirmée dans la partie empirique. Ceux-ci sont également sensibles aux thèmes repris dans les 17 objectifs. De plus, la réflexion que favorise l'adoption des SDG au sein des entreprises est susceptible de jouer en faveur de leur attractivité auprès des jeunes.

Cependant, il convient de nuancer la réponse par divers autres éléments à prendre en compte. Tout d'abord, bien que les SDG se soient révélés être l'initiative la plus connue auprès des jeunes interrogés, leur connaissance des 17 objectifs reste relativement faible, au même titre que les autres standards et le concept-même de la RSE. De plus, il existe peu de communication de la part des entreprises concernant leur progression par rapport aux objectifs à destination des candidats à l'emploi. Finalement, nous avons perçu que le développement durable était effectivement pris en compte à deux offres égales et représentait dès lors un avantage compétitif pour les entreprises s'y impliquant réellement. Il n'est cependant pas, de façon générale, le premier élément pris en considération lors du choix d'un emploi, et l'adoption des standards reconnus n'est pas l'élément sur lequel les jeunes basent en priorité leur perception de l'engagement RSE des entreprises.

Ces conclusions, générales et spécifiques sur les SDG, tirées des recherches précédemment effectuées nous permettent d'identifier diverses implications et nous mèneront à formuler des

recommandations pour les entreprises, les jeunes travailleurs, les universités mais également l'autorité publique.

1. Implications et recommandations

1.1. Implications générales

Diverses implications peuvent être tirées de ces conclusions. Tout d'abord, le message concernant le développement durable et la RSE devrait être formulé dans un **langage commun**. Une définition claire et simple du concept est essentielle pour favoriser la bonne compréhension de celui-ci. Concernant le développement durable, la définition la plus utilisée est certainement celle du Rapport Brundtland : « *un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs* » (1987, p.40). Compléter cette définition par le schéma des 3P (*People, Planet, Profit*) imbriqués semble bien illustrer ce concept. Concernant la RSE, les définitions existantes sur le sujet nécessitent une harmonisation. Nous avons vu dans la partie théorique que la définition de la Commission Européenne (2011) et celle de la norme ISO 26000 (International Organization for Standardization, 2010) n'étaient que deux parmi d'autres. Un message commun et uniforme aiderait à réduire la confusion relative au concept (Matten & Moon, 2004). Ensuite, il conviendra de diffuser ce message de façon générale par différents biais, notamment par l'autorité publique et les universités, comme nous le discuterons dans les recommandations. Ainsi, la connaissance du développement durable pourra dépasser les stades empirique et conceptuel afin d'atteindre un niveau théorique, défini par Halldén (1997) comme étant le troisième niveau de la compréhension d'un concept.

Le deuxième besoin d'harmonisation concerne les **standards RSE existants**. La partie théorique a brièvement passé en revue huit d'entre eux, particulièrement utilisés par les entreprises. Cela nous a permis d'en identifier les spécificités : certains permettent aux entreprises d'identifier leurs impacts et prioriser leurs actions (SASB, 2018), d'autres se concentrent sur l'impact d'un produit en particulier (ISO, 2006), d'autres encore permettent d'envisager les situations futures possibles (IPCC, 2014). Plusieurs d'entre eux s'intéressent au reporting des sujets sociaux et environnementaux (IIRC, 2013 ; GRI, 2018), quand d'autres énoncent les lignes directrices ou principes d'une démarche socialement responsable (ISO, 2010 ; UN Global Compact, s.d.). Finalement, les SDG ont pour ambition d'être le cadre de

référence en termes de développement durable (Nations Unies, 2019). Nous remarquons donc l'intérêt de chacune des dimensions sur lesquelles se concentrent les différents standards, bien que cela puisse devenir très complexe pour les entreprises. Leurs investisseurs souhaiteront probablement qu'elles optent pour un standard qui répond à leurs attentes, leurs clients auront une préférence pour une démarche prônée par un autre standard, quand les employés souhaiteront une façon de procéder différente encore et, finalement, les organismes spécialistes du développement durable les évalueront selon un standard particulier. Tout comme les standards et indicateurs financiers ont nécessité une harmonisation afin d'utiliser un langage commun entre les différents pays, une harmonisation devrait être faite dans le domaine du développement durable. Les SDG, quant à eux, semblent constituer une bonne base de cette harmonisation étant donné qu'ils sont acceptés comme étant les plus grandes priorités du monde actuel. Cependant, ils nécessitent une application plus concrète aux entreprises afin de refléter les impacts internes de celles-ci et s'adapter plus facilement aux petites structures.

Finalement, les conclusions générales formulées précédemment engendrent des implications pour l'attraction de jeunes travailleurs. Du côté des jeunes, la nécessité d'une **formation** complète sur le développement durable semble être l'élément clé pour assurer leur meilleure compréhension des enjeux et opportunités liés à la thématique. Nous proposerons des recommandations à divers acteurs pour travailler sur ce point. Ceci étant, les entreprises doivent prendre en compte les nouveaux canaux d'informations utilisés par les jeunes ainsi que leurs attentes spécifiques. Cette génération privilégie une **communication** simple, sincère et ancrée dans la réalité afin de juger celle-ci comme crédible et honnête. Il y a quelques années, les entreprises qui commençaient à communiquer sur les aspects sociaux et environnementaux le faisaient de façon volontaire et reportaient principalement sur ce qu'elles faisaient de positif sur le sujet. Maintenant, le reporting social et environnemental a évolué et nécessite désormais une communication plus complète, tant sur les éléments positifs que négatifs. Certains standards, comme le GRI par exemple, énoncent dans leurs principes l'aspect équilibré du message prônant la mention non seulement des éléments favorables mais également de ceux sur lesquels l'entreprise doit encore travailler et s'améliorer, afin de permettre une évaluation juste de la performance globale (Global Reporting Initiative, 2018). Nous observons que, bien souvent, les équipes de communication traditionnelles des entreprises sont encore réticentes à opter pour ce genre de messages. Pourtant, les jeunes semblent accorder plus de crédits à celles mentionnant honnêtement leurs défis à venir par rapport à celles prétendant que tout va bien. Il est en outre essentiel que les entreprises adaptent leurs modes de fonctionnement à la société

actuelle permettant l'accès et le partage d'informations de façon très aisée. Nous formulerons donc des recommandations aux entreprises pour utiliser ces observations au profit de leur processus de recrutement de talents.

1.2. Recommandations aux différents acteurs

Tout d'abord, le message clé à adresser aux **entreprises** concerne l'opportunité de se différencier auprès des jeunes travailleurs et candidats à l'emploi grâce à leur engagement RSE. En effet, les recherches ont révélé l'attrait des jeunes pour les entreprises socialement responsables, résolument engagées dans le développement durable. Les jeunes cherchent en effet à donner du sens à leur travail et évoluer dans un environnement en accord avec leurs valeurs. Pour ce faire, les gestionnaires des ressources humaines des entreprises pourraient mettre cet aspect davantage en avant dans les processus de recrutement, en discutant l'engagement RSE de façon sincère avec les jeunes candidats et en mettant l'accent sur la façon dont ceux-ci peuvent avoir un impact par leur travail. Les entreprises pourraient également adapter les communications RSE faites au grand public, aux étudiants et aux potentiels candidats, de façon à les rendre plus accessibles à tous, en n'omettant pas de mentionner les aspects sur lesquels elles ont conscience de devoir encore travailler afin de favoriser la crédibilité des messages. Ces messages seront d'autant plus crédibles si l'entreprise les illustre par des exemples concrets et s'aligne à des standards reconnus, témoignant de la sincérité de la démarche. Concernant les SDG, nous pensons que leur adoption peut être une plus-value pour les entreprises. Les thèmes urgents mentionnés dans l'initiative peuvent en effet les aider à réfléchir à l'importance de leurs impacts externes et au rôle qu'elles souhaitent avoir dans la construction d'un monde meilleur. Bien que l'important soit la façon dont ces objectifs de développement durable permettent d'aider l'entreprise dans son engagement sociétal, il pourrait être intéressant également d'en communiquer la progression afin que les parties prenantes, et particulièrement les éventuels futurs employés, se rendent compte de l'avancement dans la réalisation des objectifs.

Concernant les **jeunes travailleurs**, nous pouvons leur suggérer d'avoir la vision la plus complète possible par rapport aux enjeux des entreprises. En effet, bien souvent les impacts au niveau des consommateurs finaux ne sont pas les plus importants et il convient donc de comprendre toute la chaîne de valeur afin d'évaluer l'impact social et environnemental de l'entreprise. En s'informant sur l'ensemble de la thématique du développement durable, en choisissant leurs sources d'informations et en analysant de façon plus complète les actions

menées par les entreprises, ils pourront ainsi faire de meilleurs choix quant à l'employeur qui leur correspondra. Bien que l'information disponible ne soit pas toujours suffisante, nous pouvons leur conseiller de ne pas hésiter à interpellier les entreprises, lors du processus de recrutement par exemple, au sujet de leur engagement RSE. Les informations reçues permettront probablement de mieux comprendre leur façon d'envisager la thématique, et cela aura également l'avantage de souligner leurs attentes en termes d'engagement de l'entreprise dans un développement plus durable.

Cette recherche permet aussi de formuler des recommandations aux **universités et hautes écoles**, celles-ci pouvant jouer un rôle important dans la compréhension du développement durable par les jeunes. Nous avons vu que le développement durable était un sujet complexe aux implications multiples, exigeant un certain professionnalisme afin de le traiter de façon pertinente dans les entreprises. Les jeunes sont particulièrement sensibles à la thématique et s'informent grâce à l'information qu'ils ont à leur disposition, bien qu'elle ne soit pas toujours structurée ni complète. Nous pensons cependant que ce sujet doit faire l'objet d'une formation à un niveau supérieur afin de favoriser les bonnes réactions de la part des jeunes. Ainsi, plusieurs institutions ont décidé d'intégrer le développement durable dans le cursus universitaire, notamment pour les étudiants en gestion. Nous recommandons de continuer sur cette voie, en mettant l'accent sur la nécessité d'intégrer le sujet à tous les domaines. La jeune génération est déjà sensible à la nécessité de réagir face à l'irresponsabilité de certaines entreprises et organisations. Ce dont elle a particulièrement besoin, ce sont les outils permettant d'agir en faveur du développement durable ainsi que les informations lui permettant d'en avoir une vision complète et une connaissance plus théorique. Pour les étudiants se destinant à travailler dans des entreprises, il est important de mettre l'accent sur les enjeux auxquels celles-ci font face, ainsi que les standards et indicateurs permettant d'évaluer leur progression dans leurs engagements RSE.

Enfin, nous souhaiterions également souligner le rôle de l'**autorité publique** dans la diffusion de l'information relative au développement durable. Le document final du Sommet des Nations Unies sur le Programme de développement durable à l'horizon 2030 souligne d'ailleurs la responsabilité des pouvoirs publics dans la mise en oeuvre des 17 objectifs (ONU Résolution 70/1, 2015). Si les SDG forment la base d'un langage commun du développement durable, il convient d'une part d'en faire la traduction en termes d'application concrète aux entreprises, organisations et structures de toutes tailles, ainsi que d'en informer de façon claire et complète les citoyens des Etats membres. La communication sur la progression dans la

réalisation des SDG et sur la mise en place de mesures en faveur des problématiques économiques, sociales et environnementales permettrait ainsi au grand public d'avoir une meilleure compréhension et un standard sur lequel baser leur perception du sujet.

2. Limites et futures recherches

La discussion des observations tirées des recherches effectuées dans le cadre de ce mémoire a permis de mettre en évidence certains aspects intéressants liés au développement durable en entreprise et à l'attraction des talents. Il convient cependant de préciser les limites propres au sujet ainsi qu'à la méthodologie utilisée pour l'étudier. Le sujet se concentre sur l'initiative spécifique des SDG et l'attrait que son adoption par les entreprises peut représenter auprès des jeunes. Le but n'était donc pas d'étudier comparativement l'influence de l'adoption de différents standards ni de mesurer cet impact quantitativement par rapport aux autres éléments pris en compte dans les critères de choix des candidats à l'emploi. Il est important de garder ce point à l'esprit lors de la lecture des conclusions de ce travail.

Concernant la méthodologie, nous avons déjà mentionné les limites propres à la recherche expérimentale par l'enquête en ligne. Il est en effet important de garder à l'esprit la visée qualitative de la recherche n'ayant pas pour ambition de formuler des réponses statistiques, le choix d'un groupe de répondants n'étant pas représentatif de l'ensemble des candidats à l'emploi ainsi que l'influence des questions semi-ouvertes sur les réponses des jeunes interrogés. Concernant l'analyse préliminaire en entreprise, nous nous sommes intéressés au cas de Solvay, précurseur en termes de développement durable dans l'industrie chimique, afin de comprendre l'application des concepts théoriques à la réalité des entreprises. Cela nous a permis de mieux cibler les hypothèses de recherche, bien qu'il faille rester conscient que les éléments pointés dans cette analyse préliminaire ne s'appliquent pas de la même façon dans toutes les entreprises.

Ainsi, nous pouvons suggérer différentes façons d'approfondir le sujet dans le cadre de futures recherches. Tout d'abord, la thématique pourrait être traitée de façon plus statistique et quantitative en se basant sur les observations effectuées grâce à ce présent mémoire comme point de départ de recherche. D'autre part, il pourrait être intéressant de cibler l'analyse de l'attractivité sur certaines entreprises en particulier afin de se rendre compte de l'impact des

engagements RSE et de la communication par rapport à ceux-ci auprès des jeunes travaillant ou considérant travailler dans l'entreprise.

De futurs travaux pourraient également analyser plus en profondeur les points développés dans la discussion et les recommandations de ce mémoire. Ainsi, il pourrait être intéressant d'effectuer une analyse approfondie des différents standards RSE existants afin d'identifier les possibilités d'harmonisation de ceux-ci. De plus, la compréhension de la RSE par les jeunes pourrait faire l'objet d'une étude plus spécifique afin de mieux cibler les clés de l'apprentissage du concept par de cette génération.

3. Conclusion générale

En conclusion, ce travail a permis de souligner l'attractivité des entreprises socialement responsables auprès de la génération arrivant sur le marché de l'emploi. Ces jeunes ont des attentes liées au développement durable et souhaitent travailler dans une entreprise en phase avec leurs valeurs, donnant du sens à leur travail. Dans le contexte actuel du plein emploi où l'attraction et la rétention des talents est difficile, cela représente un avantage compétitif pour les entreprises engagées dans les problématiques sociales et environnementales actuelles. Cependant, le manque d'un langage commun et de formations sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) entrave la compréhension précise et complète du sujet.

Les Sustainable Development Goals (SDG) forment, pour leur part, une initiative de référence de plus en plus utilisée comme cadre à la démarche de durabilité des entreprises. Bien que ne représentant pas l'entièreté de leurs engagements RSE, ces objectifs de développement durable pointent les thèmes urgents dont la planète et l'humanité ont besoin actuellement. Leur adoption par les entreprises permet donc de favoriser la réflexion concernant leurs impacts et le rôle qu'elles souhaitent avoir dans cette démarche de durabilité. Les résultats des recherches ont ainsi démontré dans quelle mesure l'adhésion des entreprises aux SDG renforce leur attractivité auprès des jeunes travailleurs.

Dans cette optique, les différents acteurs détiennent désormais les leviers de réflexion et d'action permettant de faire progresser la cause du développement durable. En effet, en approfondissant la connaissance de cette thématique chez les jeunes candidats à l'emploi ainsi qu'en développant une communication vraie et compréhensible démontrant un réel engagement de la part des entreprises, de meilleures décisions et actions pourront être adoptées. Les enjeux du développement durable sont urgents et il nous semble donc essentiel de tenir compte de ces conclusions et recommandations pour, ensemble et à tous les niveaux, contribuer à un futur plus durable et responsable.

Bibliographie

- Albinger, H. S. & Freeman, S. J. (2000). Corporate social performance and attractiveness as an employer to different job seeking populations. *Journal of Business Ethics*, 28(3): 243-253.
- Baumann, F. (2017). *Le Brown-Out : Quand le travail n'a plus aucun sens*. Paris: Josette Lyon.
- Blackhaus, K., Stone, B. A. & Heiner, K. (2002). Exploring the relationship between corporate social performance and employer attractiveness. *Business and Society*, 41(3): 292-318.
- Bonneveux, E. & Soulquin, J-Y. (2009). L'appropriation de la RSE par les dirigeants de PME. Le réseau comme vecteur de l'apprentissage managérial. *Management & Avenir* 2009/3-23.
- Commenne, V. (2006). *Responsabilité sociale et environnementale : l'engagement des acteurs économiques*. Mode d'emploi pour plus d'éthique et de développement durable. Paris: Charles Léopold Mayer.
- Commission Européenne (2001). *Responsabilité sociale des entreprises: une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014*. Communication de la Commission au Parlement Européen, au Conseil, au Comité économique et social européen et au Comité des régions. COM(2011) 681 final/2.
- Cone Communications (2016). *Millennial employee engagement survey*. En ligne <https://static1.squarespace.com/static/56b4a7472b8dde3df5b7013f/t/5819e8b303596e3016ca0d9c/1478092981243/2016+Cone+Communications+Millennial+Employee+Engagement+Study+Press+Release+and+Fact+Sheet.pdf>
- Corporate Citizenship (2016). *SDGs & Sectors : A review of business opportunities. A Report for Business & Sustainable Development Commission*. En ligne <http://s3.amazonaws.com/aws-bsdc/SDG-Sectors.pdf>
- Cultiaux, J. & Vendramin, P. (2010). *The Diversity of Relationships to Work. A Belgian Perspective*, in P. Vendramin (ed.), *Generations at Work and Social Cohesion in Europe*. Brussels: Peter Lang.
- Cultiaux, J. (2018). *Sociologie clinique du travail*. Cours donné le 29/11/18 à la *Louvain School of Management*, UCLouvain.
- d'Huart, M. (2017). *Reporting and communicating on sustainability*. Conférence de *Cap Conseil*, donnée le 29/03/17 à la *Louvain School of Management*, UCLouvain.

Deloitte (2015). Mind the gaps. *The 2015 Deloitte Millennial survey*. DTTL Global Brand & Communications. En ligne <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-wef-2015-millennial-survey-executivesummary.pdf>

Deloitte (2018). *2018 Deloitte Millennial Survey*. Millennials disappointed in business, unprepared for Industry 4.0. En ligne <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html>

Door of Clubs (2017). *Gen Z Workplace Survey*. En ligne <https://cdn.doorofclubs.com/content/GenZWorkplaceSurvey.pdf>

European Commission (2016). *Next steps for a sustainable European future. European action for sustainability*. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. Strasbourg.

Fédération des Entreprises de Belgique (FEB) (2017). Générons des bénéfices durables. *FEB Reflect 14, automne 2017*. En ligne https://www.feb.be/globalassets/actiedomeinen/ethiek--maatschappelijke-verantwoordelijkheid/maatschappelijk-verantwoord-ondernehmen/de-sustainable-development-goals-een-opportuniteit-van-12.000-miljard-dollar/reflect14_fr-1.pdf

Fombrun, C. & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33(2): 233-258.

Frost & Sullivan, Globescan (2017). The Sustainable Development Goals (SDGs) : The value for Europe. *CSR Europe*. En ligne https://www.csreurope.org/sites/default/files/FS_WP_Sustainable%20Development%20Goals_05112017_RD_0.pdf

Global Reporting Initiative (GRI) (2018). *Normes GRI 2018* : Normes universelles, Normes économiques, Normes environnementales, Normes sociales. Amsterdam: Stichting Global Reporting Initiatives.

Global Reporting Initiative (GRI), United Nations Global Compact (UN Global Compact), World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) (2015). *SDG Compass : Le guide des ODD à destination des entreprises*. En ligne https://www.globalcompact-france.org/images/bibliotheque_documentaire/019104_SDG_Compas_Guide_2015_vfinale_FR.pdf

- Globescan (2016). *Awareness of Sustainable Development Goals (SDGs) vs. Millenium Development Goals (MDGs)*. En ligne https://globescan.com/wp-content/uploads/2017/07/Radar_eBrief_SDGvsMDG.pdf
- Gond, J.-P., El Akremi, A. & Swaen, V. (2010). *Corporate Social Responsibility. Influence on Employees*. ICCSR Research Paper Series, International Center for Corporate Social Responsibility, Nottingham University Business School; No. 54-2010
- Greening, D. W. & Turban, D. B. (2000). Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce. *Business and Society*, 39(3): 254-303.
- Halldén, O. (1997). Conceptual change and the learning of history. *International Journal of Educational Research*, 27(3): 201–210.
- Institut Fédéral pour le Développement Durable (2016). *Brochure SDG, le Programme de développement durable à l'horizon 2030*.
- Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) (2014). *Climate Change 2014: Synthesis Report. Contribution of Working Groups I, II and III to the Fifth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change*. Core Writing Team, Pachauri, R. K., Meyer, L.A. (eds.). IPCC, Geneva, 151 pp.
- International Integrated Reporting Council (IIRC) (2013). *The International <IR> Framework*. En ligne <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/12/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-2-1.pdf>
- Ipsos, Boston Consulting Group (BCG), Conférence des Grandes Ecoles (CGE) (2018). *Baromètre "Talent : ce qu'ils attendent de leur emploi"*. En ligne https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2018-01/consultation_ipsos-bcg-cge_principaux_resultats_2017.pdf
- Kroll, C. (2015). *Sustainable Development Goals: Are the rich countries ready?* Bertelsmann Stiftung. Düsseldorf: Textklinik.
- Luce, R. A., Barber, A. E. & Hillman, A. J. (2001). Good deeds and misdeeds: A mediated model of the effect of corporate social performance on organizational attractiveness. *Business and Society*, 40(4): 397-415.
- Matten, D. & Moon, J. (2004). Corporate social responsibility education in Europe. *Journal of Business Ethics*, 54: 323–337.

- Meister, J. C. & Willyerd, K. (2010). *The 2020 Workplace: How Innovative Companies Attract, Develop, and Keep Tomorrow's Employees Today*. Ed: Harper Collins.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H. & Axelrod, B. (2001). *The War for talents*. McKinsey & Company. Harvard Business School Press.
- Misthal, B. (2017). Winning the war for talents. *PwC Global*. En ligne sur le site de PwC <https://www.pwc.com/gx/en/industries/industrial-manufacturing/winning-war-talent.html>
- Montgomery, D. B. & Ramus, C. A. (2003). *Corporate social responsibility reputation effects on MBA job choice*. Working Paper No. 1805, Stanford Graduate School of Business.
- Mundschau, N. (2013). *Recruter les jeunes talents. Attirer, sélectionner, fidéliser*. Paris: L'Harmattan.
- Nations Unies (1993). *Rapport de la Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement, Rio de Janeiro, 1992*. Résolutions adoptées par la Conférence. A/CONF.151/26/Rev.1 (Vol.I)
- Nations Unies (2015). *Objectifs du Millénaire pour le développement. Rapport 2015*. En ligne https://www.un.org/fr/millenniumgoals/reports/2015/pdf/rapport_2015.pdf
- Nautet, M. (2018). Plein emploi, inadéquations et réserve de main-d'œuvre. *BNB Revue économique*, Décembre 2018. 135-152.
- Ng, E. S. W. & Burke, R. J. (2005). Person-organization fit and the war for talent: does diversity management make a difference? *International Journal of Human Resource Management*, 16(7): 1195-1210.
- ONU Résolution 217 (1948). *Charte internationale des droits de l'homme*. A/RES/217(III) A-E.
- ONU Résolution 55/2 (2000). *Déclaration du Millénaire*. A/RES/55/2.
- ONU Résolution 60/1 (2005). *Document final du Sommet mondial de 2005*. A/RES/60/1.
- ONU Résolution 69/313 (2015). *Programme d'action d'Addis-Abeba issu de la troisième Conférence internationale sur le financement du développement (Programme d'action d'Addis-Abeba)*. A/RES/69/313.
- ONU Résolution 70/1 (2015). Résolution adoptée par l'Assemblée générale le 25 septembre 2015. *Transformer notre monde : le Programme de développement durable à l'horizon 2030*. A/RES/70/1.

- ONU Résolution 71/313 (2017). *Travaux de la Commission de statistique sur le Programme de développement durable à l'horizon 2030*. Cadre mondial d'indicateurs relatifs aux objectifs et aux cibles du Programme de développement durable à l'horizon 2030. A/RES/71/313.
- Périlleux, T. (2001). *Les tensions de la flexibilité. L'épreuve du travail contemporain*. Paris: Desclée de Brouwer.
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2006). Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review* 84, no. 12 (December 2006): 78–92.
- Post, J. E., Preston, L. E. & Sachs, S. (2002). *Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth*. Stanford University Press.
- PwC (2015). *Make it your business : Engaging with the Sustainable Development Goals*. London: PwC.
- PwC (2018). From promise to reality: Does business really care about the SDGs? And what needs to happen to turn words into action. *SDG Reporting Challenge 2018*. En ligne <https://www.pwc.com/gx/en/sustainability/SDG/sdg-reporting-2018.pdf>
- Rapport Brundtland (1987). Notre avenir à tous. *Commission mondiale sur l'Environnement et le Développement, Nations Unies*. En ligne http://developpementdurable.wallonie.be/sites/default/files/2017-08/rapport_brundtland.pdf
- Rupp, D. E., Shao, R., Thornton, M. A. & Skarlicki, D. P. (2013). Applicants' and employees' reactions to corporate social responsibility: The moderating effects of first-party justice perceptions and moral identity. *Personnel Psychology*, 66: 895-933.
- Sachs, J., Schmidt-Traub, G., Kroll, C., Durand-Delacre, D., & Teksoz, K. (2016): *SDG Index and Dashboards - Global Report*. New York: *Bertelsmann Stiftung and Sustainable Development Solutions Network (SDSN)*.
- Schatz, R. (2017). *SDG Commitment Report 100: Tracking companies' efforts to contribute to the Sustainable Development Goals*. *UNGSII*. En ligne <https://www.cbd.int/financial/2017docs/un2017-scr100.pdf>
- Scott, M. & Tribble, C. (2006). *Textual patterns: Key words and corpus analysis in language education*. Amsterdam: Benjamins.

- Sels, L. & Crijns, L. (2014). *Les gens font la différence: ou comment mieux rentabiliser leur talent*. Bruxelles : Edition Racine.
- Steils, N. (2018). Marketing research : Qualitative approach. Cours donné le 6/12/18 à la *Louvain School of Management*, UCLouvain.
- Swaen, V. (2018). Corporate Sustainability Reporting and Marketing Strategy. Cours donné le 27/08/18 à la *Louvain School of Management*, UCLouvain.
- The Shift (2016). Belgian SDG Charter for International Development by the *Belgian Development Cooperation*. The Belgian SDG Charter on the role of private sector, civil society and public sector in international development.
- Thévenet, M. (2008). *Des étoiles brillantes aux étoiles filantes : Les talents*. Editions d'Organisation.
- UNDP (2017). *SDG Accelerator*. Accelerating private-sector engagement in the Sustainable Development Goals. Danish plan 2017-2019. En ligne http://www.dk.undp.org/content/dam/denmark/docs/20171219%20SDG%20Accelerator_concept%20note.pdf
- Vandenberghe, C., Delobbe, N. & Karnas, G. (2003). *Dimensions individuelles et sociales de l'investissement professionnel. Développement des compétences, investissement professionnel et bien-être des personnes, Volume 2*. Belgique : Presses universitaires de Louvain.

Bibliographie des sites Web

- Bouaziz, D. (2019). *La notion de RSE encore méconnue dans le retail*. En ligne sur le site de Ecommercemag <https://www.ecommercemag.fr/Thematique/retail-1220/Breves/notion-RSE-encore-meconnue-dans-retail-337147.htm>, consulté le 15/04/19.
- Carnegie Darlet (2018). *Why Corporate Responsibility Matters So Much to Gen Z*. En ligne sur le site de CollegePress <https://www.collegexpress.com/articles-and-advice/career-search/blog/why-corporate-responsibility-matters-so-much-gen-z/>, consulté le 15/03/19.
- Costa, G. (2019). Corporate Social Responsibility, Purpose Brands And Gen-Z. *ESADE Business and Law School*. En ligne sur Forbes Media LLC, <https://www.forbes.com/sites/esade/2019/03/13/csr-purpose-brands-and-gen-z/#5f0b0e2d1584>, consulté le 15/03/19.

- Dupuy, L. (2019). *Et après l'ère du changement permanent, on fait quoi ?* En ligne sur LinkedIn <https://www.linkedin.com/pulse/et-apres-lere-du-changement-permanent-fait-quoi-lucile-dupuy/>, consulté le 9/05/19.
- Dupuy, P. (2018). *Guerre des talents : une préoccupation mondiale*. En ligne sur le site de La Tribune, Acteurs de l'économie <https://acteursdeleconomie.la Tribune.fr/debats/expertise/2018-09-26/guerre-des-talents-une-preoccupation-mondiale-791597.html>, consulté le 10/04/19.
- e-RSE (2017). *Développement Durable : définition, histoire et enjeux – Qu'est-ce que le développement durable ?* En ligne sur le site de e-RSE, la plateforme de l'engagement RSE et développement durable, <https://e-rse.net/definitions/definition-developpement-durable/#gs.9a7dci>, consulté le 2/05/19.
- e-RSE (2017). *RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises) : définition – Qu'est-ce que la RSE ?* En ligne sur le site de e-RSE, la plateforme de l'engagement RSE et développement durable, <https://e-rse.net/definitions/rse-definition/#gs.c0xgee>, consulté le 16/05/19.
- Eteamsys (2018). *Pourquoi vous devriez adopter une stratégie de différenciation pour votre société*. En ligne <https://www.eteamsys.com/fr/content/visibilite-pourquoi-vous-devriez-adopter-une-strategie-de-differentiation-pour-votre-societe>, consulté le 4/05/19.
- Eurostat (2019). *Employment and unemployment (LFS)*. En ligne <https://ec.europa.eu/eurostat/web/lfs/data>, consulté le 6/05/19.
- International Organization for Standardization (2006). *ISO 14040: 2006. Environmental management - Life cycle assessment - Principles and framework*. En ligne <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:14040:ed-2:v1:en>, consulté le 16/05/19.
- International Organization for Standardization (2010). *ISO 26000: 2010. Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*. En ligne <https://www.iso.org/fr/iso-26000-social-responsibility.html>, consulté le 15/05/19.
- Logiciels libres et développement durable (s.d.). *Le développement durable*. En ligne <https://ll-dd.ch/le-developpement-durable/>, consulté le 20/05/19.
- Loye, D. (2018). *Un métier qui a du sens, mais lequel ?* En ligne sur le site de Les Echos Start <https://start.lesechos.fr/emploi-stages/reseau-carriere/un-metier-qui-a-du-sens-mais-lequel-11069.php>, consulté le 10/05/19.

- Misthal, B. (2017). *Winning the war for talents*. En ligne sur le site de PwC Global <https://www.pwc.com/gx/en/industries/industrial-manufacturing/winning-war-talent.html>, consulté le 7/05/19.
- Nations Unies (2018). *A propos de l'ONU*. En ligne <http://www.un.org/fr/about-un/index.html>, consulté le 5/02/19.
- Nations Unies (2019). *Les objectifs de développement durable*. En ligne <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/development-agenda/>, consulté le 2/05/19
- Nations Unies (s.d.). *Les objectifs de développement durable : Matériel de communication*. En ligne <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/news/communications-material/>, consulté le 3/05/19.
- Novethic (2017). *Entreprises Responsables : Qui sont les parties prenantes de l'entreprise ?* En ligne <https://www.novethic.fr/entreprises-responsables/qui-sont-les-parties-prenantes-de-lentreprise.html>, consulté le 2/05/19.
- Piret, L. (2017). *Update : L'ABC des SDG*. En ligne sur le site de The Shift <https://theshift.be/fr/inspiration/labbc-des-sdgs>, consulté le 5/04/19.
- Pôle emploi (2018). *Répondre aux "tensions" sur le marché du travail*. En ligne <http://www.pole-emploi.org/accueil/actualites/2018/repondre-aux--tensions--sur-le-marche-du-travail.html?type=article>, consulté le 4/05/19.
- Pollock, S. (2019) *How CSR is integrated in your talent attraction strategy*. En ligne sur le site de Clear Company <https://blog.clearcompany.com/how-csr-is-integral-to-your-talent-attraction-strategy>, consulté le 15/03/19.
- Statbel (2019). *Taux d'emploi, taux de chômage, taux d'activité par sexe pour la Belgique et les régions, par trimestre*. En ligne sur le site de Statbel (Direction Générale Statistique - Statistics Belgium) <https://bestat.statbel.fgov.be/bestat/crosstable.xhtml?view=38d7484d-0d42-4464-8cdb-835a0dd3dff7>, consulté le 6/05/19.
- Sustainability Accounting Standards Board (SASB) (2018). *Materiality Map*. En ligne <https://www.sasb.org/standards-overview/materiality-map/>, consulté le 16/05/19.

Sustainable Development Goals Belgium (2018a). *La FEB, SDG Voice 2018*, « *Nous avons un impact sur l'influence des entreprises sur la société.* » En ligne <https://www.sdgs.be/fr/news/la-feb-sdg-voice-2018-nous-avons-un-impact-sur-linfluence-des-entreprises-sur-la-societe>, consulté le 28/08/19.

Sustainable Development Goals Belgium (2018b). *Les SDG, 6 questions*. En ligne <https://www.sdgs.be/fr/les-sdgs/6-questions>, consulté le 5/02/19.

United Nations Global Compact (s.d.). *The ten principles of the UN Global Compact*. En ligne <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>, consulté le 16/05/19.

Washer, M. (2017). *The Sustainable Development Goals* [Vidéo]. En ligne sur le site de Solvay 2017 Annual Integrated Report <https://annualreports.solvay.com/2017/en/extra-financial-statements/basis-of-preparation/stakeholder-engagement.html>, consulté le 5/05/19