

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

Impact des initiatives RSE sur la perception des employés :

Analyse des pratiques et des enjeux
organisationnels

Auteur : Julien Zone
Promotrice : Evelyne Léonard
Année académique 2024-2025
Master en gestion des ressources humaines

Avant-propos

Mes remerciements s'adressent d'abord à Madame Evelyne Léonard, qui a accepté d'encadrer ce mémoire, pour sa rigueur et les conseils qu'elle m'a partagés.

Ensuite, je souhaite remercier ma maitresse de stage Annelise Fijolek. Les trois mois de stage et les trois mois en tant qu'étudiant ont été une réelle source d'inspiration pour ce mémoire. Sans son aide, je n'aurais pas pu bénéficier de son expertise sur le sujet. Je tiens aussi à remercier Gwenaëlle Leclair qui m'a permis de prolonger mon expérience dans l'entreprise après le stage.

L'aide de mes amis proches a également été la plus grande source de motivation pour moi. Leur intérêt pour le sujet a été une source d'inspiration majeure. Je tiens à exprimer ma gratitude envers Gaëtan qui m'a soutenu durant tout le long de la rédaction de ce mémoire.

J'aimerais remercier en particulier mes parents qui m'ont encouragé quotidiennement pendant toutes mes études. De plus, je remercie spécifiquement ma sœur jumelle qui m'a supporté durant toutes mes études.

Je vous remercie, je dois l'aboutissement de ce travail à vous tous.

Table des matières

Avant-propos.....	I
Table des matières	II
Introduction.....	1
Partie I : Revue de littérature	3
Chapitre 1 : La responsabilité sociétale des entreprises.....	3
1.1. Définition de la RSE	3
1.2. L’impact de la RSE sur l’entreprise	8
1.3. ESG	9
Chapitre 2 : La perception des employés sur les initiatives RSE	10
2.1. Le rôle de la communication RSE	10
2.2. Micro RSE	10
2.3. Théorie de l’échange social et justice organisationnelle	12
2.4. Conclusion Partie I.....	13
Partie II : Problématique et méthodologie	14
Chapitre 1 : Problématique.....	14
Chapitre 2 : Méthodologie.....	15
2.1. Revue de littérature	15
2.2. Méthode de recherche	15
2.3. Forces et Limites de la méthodologie employée.....	17
Partie III : Synthèse et analyse des données	18
Chapitre 1 : Compréhension de la RSE	18
1.1. Définition et avis.....	18
1.2. Impact sur l’entreprise.....	18
1.3. Mise en place de la politique RSE	19
Chapitre 2 : Perception de la politique et des initiatives RSE.....	20
2.1. Communication	20
2.2. Participation aux pratiques.....	21
2.3. Comportements et engagement au travail.....	22
2.4. L’importance de la RSE.....	23
Chapitre 3 : Suggestions obstacles et valeurs de la politique RSE.....	24
3.1. Obstacles.....	24
3.2. Pistes d’amélioration	26
3.3. Valeurs.....	27
Partie IV : Analyse des résultats	28

Chapitre 1 : Interprétation des résultats	28
1.1. Compréhension et contribution organisationnelle des politiques RSE	29
1.2. Stratégie de communication et leur influence.....	30
1.3. Dynamique individuelle dans la mise en œuvre des politiques RSE	31
Chapitre 2 : Perspectives et pistes d'amélioration des politiques RSE.....	32
Conclusion générale	35
Bibliographie.....	37
Annexes	42
Annexe 1 - Guide d'entretien employés.....	42
Annexe 2 – Guide d'entretien responsable RSE	43
Annexe 3 – Personnes interrogées	44
Annexe 4 – Cadre de communication RSE.....	45
Annexe 5 – Données d'entretien.....	46
1. Entretien Alizée	46
2. Entretien Valérie	53
3. Entretien Arnaud.....	63
4. Entretien Théo.....	78
5. Entretien Gabriel.....	89
6. Entretien Louis.....	109
7. Entretien Gauthier	119
8. Entretien Alicia	129
9. Entretien Lisa.....	142
Résumé	155

Introduction

Le concept de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) est devenu un sujet central ces dernières années en Europe. La RSE se réfère à la manière dont les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales et économiques dans leurs valeurs, leur culture, leur stratégie et leurs opérations (Carroll, 1999). Alors que la RSE était autrefois considérée comme une simple initiative, elle est aujourd'hui perçue comme un élément essentiel pour la pérennité et la réussite des entreprises (Porter & Kramer, 2006). Autrement dit, la RSE est la contribution des entreprises aux enjeux durables. L'un des objectifs principaux de la RSE est d'avoir un impact positif sur la société tout en étant viable pour l'entreprise.

La transition écologique pose de plus en plus question sur la transformation du travail et sur les modes d'organisation. L'évolution des pratiques en gestion des ressources humaines s'inscrit dans le cadre des politiques de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), reflétant une prise de conscience de l'impact social et environnemental des activités d'une entreprise. Ces pratiques se traduisent par un recrutement éthique, à la formation axée sur la diversité et l'inclusion, ainsi que par la mise en place de conditions de travail favorisant l'équilibre vie professionnelle-vie privée et le bien-être des employés. Cela permet plus globalement une hausse de l'engagement des employés et de la performance organisationnelle, tout en gardant les préoccupations de la RSE (Shen & Zhu, 2011).

En 2010, la norme ISO 26000 a été créée pour répondre à un besoin croissant pour orienter les organisations dans leur engagement vers des pratiques socialement responsables. Cette norme sert donc à guider les organisations dans l'intégration de politiques RSE. En gestion des ressources humaines, l'ISO 26000 se positionne comme un cadre de références pour favoriser des pratiques équitables et respectueuses au travail. Cette norme est reconnue comme un standard international pour toutes les entreprises en matière de RSE. Elle propose des lignes directrices pour mener une démarche RSE (Igalens, 2009). Désormais, les entreprises doivent donc assumer une responsabilité plus importante en considérant volontairement les aspects sociaux et environnementaux à leurs activités commerciales (Turker, 2009). Cela présume un intérêt particulier pour les différentes parties prenantes et un maintien de relations saines et positives pour celles-ci (Freeman, 2010).

La mise en place d'une politique RSE au sein d'une organisation reste un moment clé dans la dynamique de travail et l'engagement des employés. L'implémentation de cette politique peut apporter des modifications marquantes dans la perception qu'ont les employés de leur entreprise (Aguilera & al., 2007). Néanmoins, la communication est primordiale dans ce processus. En effet, Glavas et Kelley (2014) énoncent que si les employés perçoivent ces initiatives comme sincères et engagées, alors cela aura un impact positif sur les attitudes et les comportements au travail. Par contre, la corrélation sera négative s'ils perçoivent que ces aspirations sont fausses et de façade.

La gestion des ressources humaines joue un rôle crucial dans la mise en œuvre et le succès de ces politiques de RSE. Les employés, en tant que parties prenantes internes, sont directement

impactés par ces changements. Leur perception et leur réaction face à ces politiques peuvent significativement influencer l'adoption et l'efficacité de la démarche RSE au sein de l'entreprise. La création d'une politique RSE s'avère être une stratégie efficace pour stimuler l'engagement et l'intérêt des employés, à condition que cette mise en place soit stratégique et sincère. Cependant, il est nécessaire de comprendre comment les employés perçoivent les initiatives RSE de leur entreprise afin d'évaluer l'efficacité de ces politiques et de les ajuster.

Face à ce constat, ce mémoire se propose d'explorer la dynamique entre les politiques RSE et la perception des employés. Il cherche à évaluer l'impact de la RSE sur les employés et sur l'entreprise. Cela nous amène à la question :

Comment la mise en place d'une politique RSE influence-t-elle la perception des employés dans leur entreprise ?

Pour répondre à cette question de recherche, un cadre théorique a été établi en analysant la littérature existante sur le sujet. Ce cadre théorique permet d'identifier les différentes perspectives du sujet étudié et de construire la méthode d'analyse. Suite à cela, des entretiens qualitatifs semidirectifs ont été menés. À l'aide des interviews, une analyse approfondie a été effectuée pour permettre la corrélation ou non de la théorie avec les données empiriques.

Ce mémoire se construit en trois parties. Dans la première partie, nous établissons une revue de littérature qui permet de dresser les différents concepts. Dans la seconde partie, nous constituons la mise en place de la problématique de recherche et la méthodologie choisie. La troisième partie est concentrée sur la synthèse et l'analyse des données récoltées à l'aide des entretiens effectués. La dernière partie consiste à l'analyse des résultats. Pour finir, nous terminerons le travail par une conclusion qui résumera les résultats obtenus.

Partie I : Revue de littérature

La revue de littérature est construite de telle sorte que le premier chapitre établit le cadre théorique de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) pour une compréhension globale du concept. Le second chapitre vise à comprendre le positionnement des employés sur les initiatives RSE au sein de leur entreprise.

Dans un premier temps, nous commencerons par la définition de la RSE, les effets de la RSE et son lien avec les normes ESG. Cet enchaînement permettra d'avoir une base solide sur la conception de la RSE. Par la suite, nous verrons le rôle de la communication dans les pratiques RSE. Nous analyserons les effets de la RSE au niveau individuel à l'aide de la micro RSE. Pour finir, grâce à cela, nous pourrions déterminer la relation entre l'organisation et l'individu avec la théorie de l'échange social et la justice organisationnelle. Cette suite nous permettra de comprendre comment les employés perçoivent et se situent par rapport aux pratiques RSE dans leur organisation.

Une conclusion sur la méthode d'analyse comme dernier point clôturera cette première partie afin de reprendre les concepts que nous mobiliserons pour répondre à la question de recherche.

Chapitre 1 : La responsabilité sociétale des entreprises

Dans ce chapitre, nous reprenons les différentes définitions de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE). Par ailleurs, nous évoquerons aussi les principes de la RSE, l'irresponsabilité sociale des entreprises, les impacts de la RSE et les normes ESG.

1.1. Définition de la RSE

1.1.1. Le concept

La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) est un concept multidimensionnel qui a été largement discuté et défini dans la littérature académique et professionnelle. Selon Carroll (1979), la RSE englobe les attentes économiques, légales, éthiques et discrétionnaires que la société a des organisations à un moment donné. Cependant, Carroll (1979) élargit la portée de la RSE pour inclure les responsabilités éthiques et philanthropiques. La RSE intègre les préoccupations sociales et environnementales qu'une entreprise a dans ses activités commerciales et dans ses interactions avec les parties prenantes. Cela signifie que, en plus de poursuivre des objectifs économiques, les entreprises sont également attendues pour opérer de manière légale et éthique, tout en s'engageant dans des actions qui avancent le bien-être social et protègent l'environnement. Il est également pertinent de noter que la RSE n'est pas un concept statique. Comme le souligne Carroll, les attentes de la société envers les organisations peuvent varier selon le contexte temporel et spatial, impliquant ainsi que la RSE doit être envisagée comme une construction dynamique, qui évolue en fonction des changements dans les attentes sociétales (Carroll, 1979).

En 1991, Carroll élabore la pyramide de la responsabilité sociale des entreprises qui illustre les différents niveaux de responsabilité qu'une entreprise doit assumer pour être véritablement socialement responsable. Ce concept propose une hiérarchisation des responsabilités que les entreprises doivent prendre en compte, partant des plus fondamentaux et allant vers les plus

avancées. La pyramide repose sur quatre niveaux distincts : les responsabilités économiques, les responsabilités juridiques, les responsabilités éthiques et les responsabilités philanthropiques.

Tout d'abord, la base de la pyramide est constituée par les responsabilités économiques. La première obligation d'une entreprise est d'être rentable et d'assurer sa survie et son développement. Une organisation doit maximiser ses gains et maintenir une position concurrentielle forte. Toutes les autres responsabilités dépendent de la capacité de l'entreprise à être économiquement viable, car sans profits, les autres obligations sont trop difficiles à atteindre. Ensuite, le deuxième niveau est celui des responsabilités juridiques, qui consistent à respecter les lois et les normes en vigueur dans la société. Par après, il y a les responsabilités éthiques qui constituent le troisième niveau de la pyramide. Les responsabilités éthiques sous-entendent que les entreprises doivent agir conformément aux normes morales et éthiques de la société, même si ces règles ne sont pas imposées par une loi. Cela veut dire que les entreprises doivent faire ce qui est juste et équitable dans leurs actions. Pour finir, nous retrouvons les responsabilités philanthropiques. Contrairement aux autres responsabilités, ce dernier niveau de la pyramide est volontaire et non obligatoire. Il s'intéresse aux actions qui visent à améliorer le bien-être général en attribuant des ressources financières et humaines sans attendre des compensations. La différence entre les responsabilités éthiques et les responsabilités philanthropiques est que les responsabilités éthiques sont des obligations morales, alors que les responsabilités philanthropiques sont des engagements volontaires. La réalisation des quatre niveaux permet à une entreprise de concilier ses obligations économiques avec ses attentes légales, éthiques et philanthropiques, ce qui assure une approche équilibrée et durable de la RSE (Carroll, 1991).



Source : Koutaya, A., & Koutaya Y. (2020).

Burke et Logsdon (1996) évoquent que la RSE devient stratégique : « lorsqu'elle apporte des avantages commerciaux substantiels à l'entreprise, notamment en soutenant les activités principales de l'entreprise et en contribuant ainsi à l'efficacité de l'entreprise dans l'accomplissement de sa mission ». La RSE stratégique est une responsabilité sociale qui apporte des avantages significatifs à l'entreprise en soutenant les activités de base de celle-ci et en permettant d'atteindre les objectifs organisationnels. Burke et Logsdon (1996) ont construit un modèle qui comporte cinq dimensions qui évaluent quand et de quelle manière les activités RSE servent les intérêts économiques et sociétaux. Ces cinq dimensions jouent un rôle capital dans la compréhension et l'implémentation de la RSE au sein des organisations. Les dimensions sont la centralité, la spécificité, la proactivité, le volontarisme et la visibilité. Elles servent de cadre pour évaluer l'importance stratégique des actions RSE par rapport aux objectifs globaux de l'entreprise. Premièrement, la centralité s'assure que les efforts RSE sont alignés avec les missions et les objectifs de l'entreprise. Cela garantit que les initiatives RSE soutiennent directement les objectifs long terme et s'intègrent dans la stratégie globale. Deuxièmement, la spécificité permet de concevoir des initiatives RSE qui sont liées à l'entreprise, son secteur, son industrie et ses défis. Les actions mises en place sont mieux maximisées et plus ciblées. Troisièmement, la proactivité met en évidence la nécessité pour les organisations d'anticiper les attentes des parties prenantes et les changements environnementaux, sociaux et réglementaires. Quatrièmement, le volontarisme reflète l'importance de prendre des décisions pour sa politique RSE de manière discrétionnaire et non par obligation légale. Cela montre l'engagement de l'entreprise envers sa politique RSE par choix, plutôt que par contrainte. Dernièrement, la visibilité concerne l'impact public des actions RSE. Ces actions renforcent l'image et la réputation de l'organisation et influencent positivement les parties prenantes en créant de la valeur mesurable. Ces cinq dimensions fournissent un cadre pour évaluer la stratégie RSE d'une entreprise, en s'assurant que ces initiatives sont alignées avec les objectifs de la société mais aussi pour maximiser l'impact social et environnemental positif. Chandler et Werther (2005) relatent que la réalisation de la RSE stratégique commence par une intégration proactive de la RSE dans tous les aspects de l'organisation. Ils soutiennent que la RSE stratégique permet de répondre aux attentes croissantes des consommateurs et de protéger la réputation de la marque. Toutefois, l'intégration efficace de la RSE doit venir d'un engagement authentique pour le changement et l'auto-analyse. Ils recommandent une approche systémique dans laquelle la direction et les managers travaillent ensemble pour aligner les objectifs économiques de l'entreprise avec les préoccupations sociales. Ce modèle ne considère pas que la RSE est un simple ajout à l'entreprise mais que celle-ci est une composante nécessaire dans la stratégie d'une organisation (Werther & Chandler, 2005).

Dans le début des années deux mille dix, la commission européenne a redéfini la RSE à l'aide de la norme ISO 26000 comme étant : « *la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent 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 »* (Organisation internationale de normalisation, 2019).

La norme ISO 26 000 fournit des lignes directrices en matière de RSE. Elle vise à aider les entreprises à adopter des pratiques responsables sur les plans sociaux et environnementaux. Elle sert de guide volontaire, accordant des principes sans imposer de contrôle ou de suivi externe (Commission européenne, 2011). De plus, cette norme qui appuie la RSE donne lieu : à créer de la valeur pour les organisations et pour les autres ; augmenter, diminuer ou transformer le capital (humain, financier, social) ; mettre l'accent sur les résultats et les améliorations de performance ; renforcer la crédibilité ; attirer les investisseurs (Herciu, 2016).

1.1.2. Les principes de la RSE

Crowther et Aras (2008) ont établi trois principes qui sont la base de la Responsabilité Sociale des Entreprises. Ces trois principes sont : le principe de responsabilité, le principe de transparence et le principe de durabilité. Selon eux, ces trois principes constituent les fondements pour une approche de la RSE qui soit cohérente, équilibrée et durable. Ils prennent en considération les besoins des parties prenantes, de la gestion des impacts et de la viabilité sur le long terme. Ces trois principes peuvent être considérés comme des valeurs fondamentales pour l'intégration de la RSE.

Premièrement, la responsabilité qui implique que les entreprises doivent reconnaître et assumer la responsabilité de l'impact de leurs activités sur la société et l'environnement. Cela va au-delà de la conformité légale et englobe une approche proactive pour améliorer le bien-être social, économique et environnemental de leurs parties prenantes et des communautés dans lesquelles elles opèrent. La responsabilité dans une politique RSE signifie aussi que les entreprises doivent être prêtes à rendre des comptes pour leurs actions et leurs impacts, et à prendre des mesures correctives lorsque cela est nécessaire.

Deuxièmement, la transparence qui est essentielle à la construction de la confiance entre l'entreprise et les parties prenantes qui reprennent les employés, les clients et les investisseurs. Les entreprises doivent communiquer ouvertement et honnêtement sur leurs politiques, leurs décisions, leurs performances en matière de RSE. La transparence implique la divulgation d'informations pertinentes qui restent accessibles et compréhensibles pour les parties prenantes.

Troisièmement, le principe de la durabilité qui consiste à la création d'une entreprise viable sur le long terme, d'un point de vue économique mais aussi en termes sociaux et environnementaux. Cela implique de prendre des décisions qui répondent aux besoins actuels, sans compromettre les besoins futurs. Il est donc important pour les entreprises d'utiliser efficacement leurs ressources naturelles, minimiser leurs répercussions environnementales négatives et contribuer aux écosystèmes et aux communautés.

Enfin, Crowther et Aras (2008) évoquent également le contrat social. Le contrat social reconnaît que les entreprises ont une relation contractuelle implicite avec la société. Selon ce contrat implicite, les entreprises bénéficient de certaines libertés et ressources fournies par la société comme les infrastructures. En retour, elles sont censées aider positivement à la société tant par l'inclusion de pratiques commerciales équitables que par le respect des droits de l'homme et l'engagement communautaire. En intégrant ces principes, les organisations peuvent améliorer leur compétitivité, leur réputation et notamment à un avenir plus durable et équitable. Sacconi (2006) étend cette vision en ajoutant à ce contrat social le modèle de gouvernance d'entreprise étendue. Selon lui, ce modèle implique que les entreprises ont des responsabilités envers toutes les parties prenantes et non pas seulement pour les actionnaires.

1.1.3. L'irresponsabilité sociale des entreprises

En complément à la RSE, il est pertinent de mentionner l'irresponsabilité sociétales des entreprises (ISE). L'ISE permet d'élargir et d'approfondir la compréhension globale de la RSE. Elle est conceptualisée comme un jugement moral selon lequel une action spécifique de l'organisation est intentionnelle, viole une norme morale, et cause un préjudice. Cette action est perçue comme irresponsable car elle est jugée volontaire et préjudiciable (Hericher & Bridoux, 2023).

L'ISE, souvent déguisée par des initiatives RSE, vise à donner l'image de responsabilité et d'engagement éthique en poursuivant des objectifs stratégiques. Deux phénomènes ressortent de cette pratique : la tromperie et la manipulation. La tromperie car les entreprises affichent des engagements RSE envers les parties prenantes alors qu'en réalité ces engagements sont motivés par des intérêts internes comme la publication de rapports sociaux et environnementaux qui exagèrent leurs efforts et réalisations. Cela leur permettant d'améliorer leur image sans refléter fidèlement leurs pratiques réelles. La manipulation se produit lorsque les entreprises utilisent l'engagement comme un outil pour contrôler et influencer les parties prenantes sans réellement répondre à leurs besoins (Greenwood, 2007). Herzig et Moon (2013) spécifient qu'étant donné que la RSE se réfère aux réponses apportées par l'entreprise envers les attentes de la société, l'ISE peut être vue comme la non-réponse ou la mauvaise réponse à ces attentes.

Les conséquences de l'ISE touchent divers aspects de l'organisation, impactant sa notoriété, sa performance financière et ses relations avec les parties prenantes. Les personnes sont de plus en plus attentives aux pratiques éthiques des entreprises et privilégient celles qui démontrent un engagement clair envers des pratiques durables et responsables. Une réputation entachée peut entraîner une perte de clientèle et une baisse des ventes, ce qui affecte la rentabilité de l'entreprise (Smith & al., 2011).

Selon Hericher et Bridoux (2023), les réactions émotionnelles et comportementales des employés face à l'irresponsabilité sociale des entreprises sont complexes et diverses. En effet, les employés peuvent éprouver une multitude d'émotions morales en réponse à l'ISE. Par exemple, la colère qui est souvent déclenchée par la perception que l'entreprise a intentionnellement violé les normes morales. Cette colère peut pousser les salariés à punir l'organisation en étant moins productifs. De plus, la fierté que peuvent ressentir les employés

envers leur organisation, peut être affectée à cause de l'ISE. Les actions qui affaiblissent les standards éthiques diminuent cette fierté organisationnelle, qui à son tour, entraîne une baisse de la satisfaction au travail et une hausse des intentions de démissions (Hericher & Bridoux, 2023). Il faut aussi noter que la réputation de l'entreprise en pâtit et cela peut affecter son image de marque. Une mauvaise réputation gêne la capacité de l'entreprise à attirer et retenir les talents car les potentiels candidats s'orienteraient vers des entreprises ayant des meilleurs antécédents en matière de RSE (Lange & Washburn, 2012 cités dans Hericher et Bridoux, 2023).

1.2. L'impact de la RSE sur l'entreprise

Les entreprises, en adoptant des initiatives RSE, peuvent améliorer leur image et renforcer leur réputation, mais aussi générer des performances financières positives. Les dimensions telles que l'image de marque et la réputation de l'entreprise interfèrent entre elles pour renforcer le positionnement stratégique de l'entreprise. Une amélioration de la réputation amène à une amélioration de son image de marque, comme une image de marque positive promeut la réputation de l'entreprise. Une bonne réputation et une bonne image de marque d'une organisation renforcent l'image de la RSE de celle-ci (Srivastava, 2019).

Il existe aussi une relation positive entre la performance sociale des entreprises et leur performance financière. Cette relation indique que les actions RSE peuvent attirer des investisseurs, augmenter la fidélité des clients et motiver les employés, tout cela contribue à la rentabilité sur le long terme (Margolis & Walsh, 2003). D'un point de vue économique, la mise en place de politiques RSE peut être considérée comme un investissement stratégique qui influence de manière positive la performance financière d'une entreprise. En effet, Johnson et Greening (1999, cité dans Margolis & Walsh, 2003) soulignent que l'adoption de pratiques RSE peut engendrer une amélioration de la performance financière grâce à une gestion efficace et à une meilleure réputation. En se positionnant comme une organisation éthique et honnête, elle renforce la confiance des parties prenantes et gagne une meilleure légitimité et lui évite des boycotts et des scandales qui pourraient la nuire (Książak, 2016). Une entreprise qui est socialement responsable motive ses travailleurs. Cela les rend plus productifs et performants, ce qui influence favorablement la performance financière d'une société. La RSE permet aux entreprises de gérer efficacement des environnements économiques incertains en construisant des relations solides avec les parties prenantes, ce qui leur permet de mieux faire face aux futures crises (Margolis & Walsh, 2003).

Sur le plan social, les employés montrent qu'ils ont un réel intérêt pour les politiques RSE et qu'ils ont une conscience sociale et environnementale. Ils ont de plus en plus tendance à valoriser les actions de leur entreprise. L'impact de la RSE sur les besoins psychologiques des employés est particulièrement notable. Les initiatives RSE d'une entreprise sont étroitement liées à la satisfaction des besoins de contrôle, d'appartenance et d'existence significative des employés. Travailler pour une organisation perçue comme juste et responsable dans ses interactions sociales répond à un besoin fondamental des individus de se sentir partie prenante d'une entité qui agit de manière moralement appropriée. La RSE influence une variété de réponses émotionnelles et comportementales chez les employés. Des perceptions positives de

la RSE peuvent renforcer l'attractivité de l'entreprise, tant pour les candidats potentiels que pour les employés actuels. Cela démontre que la RSE a un impact significatif non seulement sur le bien-être externe de la société, mais aussi sur le climat interne de l'organisation et sur l'engagement des employés (Rupp & al., 2006).

La RSE présente également des faiblesses non-négligeables. L'une des limites que nous pouvons retrouver est le risque d'hypocrisie ou de greenwashing. Certaines entreprises peuvent intégrer des mesures RSE sans pour autant assimiler ces valeurs dans leurs actions quotidiennes. Par exemple, des déclarations publiques ou encore des campagnes marketing sur la RSE pour l'image de marque, alors que les pratiques commerciales sont contraires aux principes qu'elles prônent (Johnson, 1958, cité par Banerjee, 2007, cité par Księżak, 2016). De plus, Moon (2014, cité dans Księżak, 2016) relève qu'il est difficile d'évaluer réellement l'impact des bénéfices d'une politique RSE sur la société ou sur l'organisation elle-même. Il est trop complexe de quantifier la réelle influence sur le bien-être de société ou sur la rentabilité à long terme de l'entreprise.

1.3. ESG

Au cours des dix-sept dernières années, depuis sa proposition en 2004, le principe de ESG (Environnement, Social et Gouvernance) a connu un développement significatif. Des systèmes d'évaluations, des normes de divulgation et un système d'indices ESG ont permis de promouvoir le développement des facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance. Le concept d'ESG est devenu de plus en plus populaire et a été largement examiné (Li & al., 2021). D'autre part, les critères ESG sont utilisés par les investisseurs pour évaluer le degré de l'engagement d'une entreprise par rapport à ses objectifs de durabilité environnementale, de justice sociale et de gouvernance éthique. Les investisseurs intègrent les critères ESG pour évaluer les entreprises sur des aspect extra-financiers pour mieux comprendre les risques à long terme (Sullivan & Mackenzie, 2017).

Les motivations environnementales évaluent l'impact qu'une entreprise a sur l'environnement. Elles couvrent les domaines tels que la gestion des déchets, la conservation de l'énergie, la réduction des émissions de gaz à effet de serre et la biodiversité. L'intégration de critères environnementaux permet aux organisations de mesurer et de gérer leur impact écologique, tout en répondant aux attentes des parties prenantes sur la durabilité (Tarmuji & al., 2016). Les concepts de ESG et de RSE sont complémentaires et peuvent être combinés car ils tendent tous deux à implémenter des objectifs de développement durable avec un cadre pour la responsabilité sociale des entreprises et des critères pour évaluer de manière tangible les performances liées à ceux-ci. En effet, la RSE vise à rendre l'entreprise responsable de manière globale, tandis que les indices ESG rendent les efforts mesurables (Każmierczak, 2022).

Dans le cadre de ce mémoire, nous associons ces deux concepts ensemble car cela nous offre une vision plus complète et détaillée des pratiques d'entreprise. De plus, nous avons des répondants issus du milieu bancaire qui se réfèrent plus aux pratiques ESG qu'à la politique RSE.

Chapitre 2 : La perception des employés sur les initiatives RSE

Dans ce chapitre, nous explorons différents modèles théoriques qui nous donneront une meilleure compréhension de la perception des employés au sein de leur entreprise.

2.1. Le rôle de la communication RSE

Du, Bhattacharya et Sen (2010) mentionnent l'importance du rôle de la communication RSE dans les entreprises pour les employés. En effet, les collaborateurs ont un rôle en tant qu'ambassadeurs de la RSE et qu'ils peuvent agir comme intermédiaire des efforts de RSE de l'organisation, notamment par le biais du bouche-à-oreille. Il est recommandé que les entreprises ne négligent pas l'impact des employés dans la communication de la RSE. En participant aux initiatives RSE, les employés peuvent améliorer leur loyauté et leur productivité mais aussi les encourager à parler positivement de l'entreprise et de ses pratiques.

Dans leur étude, Du et al. (2010) établissent une figure (voir Annexe 4) qui fournit un cadre conceptuel détaillé pour la communication de la responsabilité des entreprises (RSE). Ce cadre permet de comprendre comment les entreprises peuvent maximiser les retours sur investissements grâce à une communication efficace.

Premièrement, le schéma présente le contenu du message de la RSE. Cette composante identifie quatre aspects principaux à communiquer : l'importance de l'enjeu (1) ; l'engagement de l'initiative (2) ; l'impact de l'initiative (3) ; motifs et adéquations (4). Deuxièmement, il y a les canaux de communication pour diffuser les messages RSE. On retrouve les canaux contrôlés par l'entreprise qui se composent de rapports RSE, de sites web d'entreprise, de publicités, de communiqués de presse, etc. il existe aussi les canaux indépendants qui sont la couverture médiatique, le bouche-à-oreille et l'évaluation par des organismes tiers. Troisièmement, le schéma développe les facteurs contextuels qui modulent l'efficacité de la communication RSE. Nous y distinguons les facteurs liés à l'entreprise dont la réputation et le positionnement de l'entreprise en terme RSE, et les facteurs liés aux parties prenantes tels que le soutien et l'orientation sociale des parties prenantes. Pour terminer, la dernière composante se nomme : résultats de la communication. Elle décrit les résultats internes et les résultats externes. Les résultats internes comprennent la sensibilisation, attribution des motivations, attitudes, identification et confiance des parties prenantes internes, comme les employés. Tandis que les résultats externes sont l'engagement des consommateurs (achats, loyauté, défense de la marque), des employés (productivité, loyauté), et des investisseurs (capital investi, fidélité). Ce schéma offre une vision complète de la manière dont la communication peut être optimisée pour renforcer l'impact des initiatives de RSE, en tenant compte à la fois des dimensions internes et externes de l'entreprise (Du & al., 2010).

2.2. Micro RSE

Dans son exploration de la responsabilité sociale des entreprises, Turker (2009) définit la RSE comme l'ensemble des comportements d'une entreprise qui visent à influencer positivement diverses parties prenantes, tout en ayant un intérêt économique direct sur l'entreprise. Cette définition met en exergue la charge pour les entreprises de poursuivre des

politiques et prendre des décisions qui sont alignées avec les valeurs et les objectifs sociétaux. La RSE est donc intrinsèquement liée à la notion de parties prenantes. En effet, les actions responsables de l'entreprise doivent prendre en compte les employés, les clients, les investisseurs et la société. C'est pourquoi la RSE requiert une relation réfléchie et stratégique avec ces parties prenantes qui implique une analyse approfondie de leurs besoins et attentes, pour réaliser une intégration efficace de pratiques responsables à l'intérieur de leurs stratégies d'entreprise (Turker, 2009).

L'implication des employés en tant que parties prenantes dans les pratiques RSE est primordiale pour leur réussite et leur mise en œuvre. En effet, les employés sont des acteurs principaux dans la mise en place de ces politiques. S'ils sont activement engagés, ils peuvent mieux comprendre les objectifs de développement durable et de responsabilité sociale de l'entreprise et les intégrer dans leurs tâches quotidiennes (Aguilera & al, 2007). Selon Glavas (2016), les employés engagés dans la RSE sont plus susceptibles de se sentir psychologiquement liés à leur organisation, ce qui renforce leur motivation et améliore leur performance. En outre, cette implication favorise une culture d'entreprise inclusive où les valeurs et actions de RSE sont intégrées et vécues au niveau individuel. Nous appelons cela la micro RSE, elle montre l'importance de l'adhésion individuelle aux initiatives RSE. La micro RSE consiste donc à l'adoption et la promotion de pratiques responsables à un niveau individuel au sein d'une entreprise. Chaque employé est reconnu comme un acteur clé dans les objectifs RSE qui influence et est influencé par la culture organisationnelle (Lindgreen & Swaen, 2010). La micro RSE se manifeste aussi à travers le soutien des collègues et l'adoption d'actions équitables et transparentes. Ce niveau d'engagement personnel est important car il permet de déterminer le succès global des stratégies de RSE à l'échelle organisationnelle (Glavas, 2016).

El Akremi et Gond (2018) ont établi un modèle sur les besoins psychologiques et le développement des individus qui se réfèrent à trois déterminants. Les déterminants sont les motivations personnelles qui poussent les individus à s'engager dans des actions sociales et responsables, tant dans le cadre du travail qu'en dehors, ce qui s'inscrit dans la micro RSE. Ces trois déterminants sont : les déterminants instrumentaux ; les déterminants relationnels ; les déterminants moraux et vocationnels. Tout d'abord, les déterminants instrumentaux sont liés à des intérêts personnels ou utilitaires. Par exemple, un employé soutient la RSE pour son image ou sa carrière, ou encore un dirigeant pour renforcer son pouvoir. Par après, les déterminants relationnels font référence aux besoins sociaux comme le besoin d'appartenance ou de connexion. Il est expliqué par la participation d'un travailleur pour renforcer ses liens avec ses collègues ou pour se sentir utile au sein de son organisation. Pour finir, les déterminants moraux et vocationnels correspondent aux valeurs et aux convictions personnelles des personnes. Ils peuvent être associés au besoin de trouver du sens à son existence. Les personnes qui sont impliquées dans la RSE peuvent souvent être motivées par un sens vocationnel, une recherche de sens ou de moralité comme la sensibilité environnementale ou l'attitude à l'égard des actions caritatives (El Akremi & Gond, 2018).

2.3. Théorie de l'échange social et justice organisationnelle

La théorie de l'échange social (TES) est une théorie qui relate les interactions sociales, en se basant sur le principe de réciprocité et de l'échange des bénéfices mutuels entre les parties. Le principe de réciprocité est un pilier de la théorie qui stipule que lorsqu'une partie reçoit un bénéfice, elle donne en retour à l'autre partie. La TES est une approche qui rapporte que les relations humaines ont des interactions basées sur des échanges de ressources qui peuvent être économiques, sociales ou émotionnelles (Blau, 1964, cité par Cropanzano & Rupp, 2008). D'un point de vue organisationnel, cette théorie renseigne une relation entre les employés et leur organisation avec des échanges mutuels qui surpassent le simple caractère économique. La TES évoque que cette relation entre les employés et leur entreprise repose sur la réciprocité et la confiance (Cropanzano & Rupp, 2008). Dans le cadre de la théorie de l'échange social pour une organisation, la responsabilité sociale des entreprises est un message fort de qualité pour les relations entre employés et organisation. Les initiatives RSE montrent que l'entreprise valorise les employés et ces pratiques renforcent la fierté des travailleurs de faire partie d'une organisation socialement responsable. La TES permet donc d'expliquer comment la RSE agit sur les perceptions qui influencent les comportements. De plus, la RSE renforce les relations entre les employés et leur organisation par des échanges mutuels (De Roeck & Maon, 2018).

La TES s'inscrit également dans le cadre de la justice organisationnelle car la justice organisationnelle est un précurseur dans les relations d'échange social dans les organisations. En effet, la justice organisationnelle agit comme une composante importante dans les relations sociales au sein des organisations. Les perceptions de justices favorisent un climat de confiance et de soutien, ce qui motive les employés à développer des relations positives avec l'organisation. Autrement dit, la justice organisationnelle consolide la réciprocité, une perception positive de la justice incite les employés à contribuer activement aux succès de l'entreprise (De Roeck & Maon, 2018).

Selon Greenberg (1990), la justice organisationnelle se réfère à la perception de l'équité des procédures, des distributions et des interactions au sein d'une organisation. Il existe trois sous-types de la justice organisationnelle : la justice procédurale, la justice distributive et la justice interactionnelle (Greenberg, 1990). Tout d'abord, la justice procédurale se concentre sur les processus et les méthodes utilisées pour prendre des décisions au sein des organisations. Elle est évaluée par les individus en fonction de la perception de l'équité des procédures utilisées pour distribuer des ressources ou rendre des jugements. Cette forme de justice influence directement la perception des personnes sur leur traitement par l'organisation, ce qui affecte leur engagement et leur satisfaction au travail. Ensuite, la justice distributive se rapporte à la perception de l'équité des résultats ou des distributions au sein d'une entreprise. Cette justice évalue si les salaires, les promotions et les reconnaissances sont faites de manière équitable par rapport aux apports des travailleurs. Une justice distributive perçue comme juste peut renforcer la loyauté et la motivation, tandis que l'inverse peut conduire à des sentiments de ressentiment et à des comportements de retrait, qui peuvent nuire à la cohésion et à l'efficacité organisationnelle (Cropanzano & al., 2001). Pour finir, la justice interactionnelle se compose de la justice interpersonnelle qui porte sur le traitement des employés avec respect et dignité

par les supérieurs, et de la justice informationnelle qui comprend la transparence et la justesse de la communication aux employés. Cette communication peut grandement influencer la perception de justice dans l'entreprise (Cropanzano & al., 2007).

L'importance de la justice organisationnelle dans le contexte de politiques RSE est soulignée par Colquitt et al. (2001), qui démontrent que la perception d'une justice organisationnelle élevée peut renforcer la confiance des employés envers leur entreprise, encourager un comportement de citoyenneté et réduire les cas de comportements contre-productifs. En effet, lorsque les employés perçoivent que les politiques et pratiques de leur entreprise sont justes, ils sont plus enclins à les soutenir activement, ce qui peut contribuer à l'amélioration du climat organisationnel et à la réalisation des objectifs de la RSE. Selon Rupp, Shao, Thornton et Skarlicki (2013), la perception des employés de la justice organisationnelle est significativement affectée par les politiques et pratiques de RSE perçues au niveau individuel. Les employés qui observent un engagement fort envers la RSE par leurs pairs et leurs supérieurs sont plus susceptibles de percevoir leur environnement de travail comme juste et éthique.

L'implication des employés dans les décisions liées à la RSE est un autre aspect qui mérite une attention particulière. Les employés expriment souvent le désir d'être plus impliqués dans les processus décisionnels de la RSE, souhaitant avoir un mot à dire dans les initiatives et les activités de RSE de l'entreprise. Cependant, leur degré d'implication perçu est un prédicteur relativement faible et moins significatif de l'engagement. Cela suggère que les employés souhaitent être impliqués et que cela puisse avoir certains avantages en termes de satisfaction et d'engagement des employés. (Ditlev-Simonsen, 2015).

2.4. Conclusion Partie I

2.4.1. Conclusion revue de littérature

La revue de littérature apporte une compréhension globale des dynamiques entre les politiques de Responsabilité Sociale des Entreprises et la relation avec les employés. Dans un premier temps, le concept de RSE a été exploré et construit comme une base fondamentale pour ce travail. Dans un second temps, nous avons pu constater la relation entre les employés et leur organisation par rapport aux pratiques RSE. Cette deuxième partie s'appuie sur différentes notions qui traduisent cette relation et permettent de mieux l'appréhender. Notre revue de littérature apporte donc différents éléments de réponses à la question de recherche qui a été posée.

2.4.2. Méthode d'analyse

Dans le cadre de cette recherche, nous employons la méthode d'analyse dite la théorisation empruntée. Cette méthode d'analyse consiste à s'appuyer sur des théories existantes et établies dans un domaine. Ces théories sont utilisées pour interpréter les données obtenues (Marquet & al., 2022).

Le premier axe qui structure la méthode d'analyse, comme mentionné précédemment, est construit autour du concept de la RSE. En effet, elle met en évidence que la RSE, en tant que concept multidimensionnel, intervient comme un levier stratégique pour améliorer

l'engagement des employés et la performance organisationnelle. La RSE contient plusieurs principes pour son bon fonctionnement et a des effets tant sur les employés, l'entreprise, mais aussi la société. Le deuxième axe s'intéresse directement à la perception des employés. Ce deuxième axe s'articule à travers 4 points : la communication, la micro RSE, la théorie de l'échange social et la justice organisationnelle. Tout d'abord, nous avons vu que le modèle de Du, Bhattacharya et Sen (2010) permet de comprendre l'apport de la communication dans la politique RSE. Par après, la micro RSE qui s'intéresse à l'implication individuelle des travailleurs, montre l'implication ou non des employés dans les initiatives RSE. Lorsque les pratiques sont perçues comme correspondantes à leur valeur, les employés sont plus motivés et engagés. En réalité, la micro RSE permet de capter l'intérêt réel et la participation des employés dans les pratiques. Enfin, deux théories complètent la recherche. D'un côté, la théorie de l'échange social appuie que les relations entre les travailleurs et leur organisation dépendent d'un principe de réciprocité. Quand une entreprise s'engage sincèrement dans sa politique RSE, elle favorise des comportements positifs en retour, comme la confiance et la fidélité. Tout cela valorise leurs contributions et le lien d'appartenance au sein de l'organisation. D'un autre côté, la justice organisationnelle identifie trois formes de justices perçues : procédurale, distributive et interactionnelle. Ces trois types de justice augmentent la probabilité d'un soutien actif des employés envers la démarche de leur entreprise. Pour finir, quand la micro RSE évalue l'implication individuelle des employés dans les pratiques, la justice organisationnelle sert de base fondamentale pour la bonne relation employé-entreprise et la théorie de l'échange sociale évalue cette relation.

Suite à cela, la synthèse et l'analyse des données récoltées se structurent en trois points : la compréhension de la RSE (1), la perception de la politique et des initiatives RSE (2), Suggestions, obstacles et valeurs de la politique RSE (3). Les deux premiers points suivent la même logique que la disposition de la méthode d'analyse. Le troisième point, quant à lui, complète notre analyse avec une approche plus inductive. Cette partie regroupe les améliorations, les contraintes et les valeurs énoncées par les interviewés.

Partie II : Problématique et méthodologie

Dans cette deuxième partie, nous évoquerons la problématique de ce travail de recherche et la raison pour laquelle nous avons choisi ce sujet. Par après, nous expliquerons la méthodologie que nous avons mobilisée pour la recherche.

Chapitre 1 : Problématique

Dans le cadre de mon stage puis d'un travail étudiant, J'ai travaillé pour le Groupe Rossel qui est leader en médias d'information francophones en Belgique. Le Groupe Rossel combine quatre domaines de compétences et d'activités : La presse, la radio, le web et la télévision. Cette entreprise est une entité qui regroupe plus de septante sociétés et existe depuis plus de cent trente ans. Il s'agit donc d'une grande entreprise avec beaucoup d'employés.

Ce stage, dans le département des ressources humaines, nous a permis de réaliser des observations exploratoires et de délimiter notre sujet de recherche. À partir de là, nos premières

interrogations sur la politique RSE de l'entreprise sont nées. En effet, nous avons pu constater les différentes mesures et engagements que l'organisation tenait par rapport à sa responsabilité sociale envers la société. Nous avons pu assister à une journée d'intégration dans les imprimeries du groupe et nous apercevoir que l'entreprise avait des convictions établies. Par exemple, l'organisation : utilise du papier recyclé pour les journaux, a construit une éolienne devant le bâtiment des imprimeries, a mis des panneaux photovoltaïques sur la surface du toit de tous leurs bâtiments. Durant mon travail en tant que stagiaire et étudiant, nous avons pris connaissance des actions communiquées au sein de l'entreprise. En effet, travaillant avec la responsable du programme RSE, nous nous sommes rendu compte des contraintes de celui-ci. En outre, le plan RSE a été mis en place depuis un an et reposait sur plusieurs piliers fondamentaux tels que l'environnement, les droits humains, la mobilité, etc. La responsable avait élaboré une activité par mois en lien avec le pilier.

Suite à ça, nous avons compris que l'organisation était un minimum engagée et avait mis en place un projet RSE, qui n'était pas abouti mais qui était présent dans les communications et la culture de l'entreprise. Les activités organisées et les communications à l'égard des différents projets RSE ne parvenaient pas à motiver les employés à s'investir davantage. C'est pourquoi, nous nous sommes aperçus qu'il y avait une méconnaissance des employés pour les pratiques RSE. La mise en place de la politique était récente et était encore en construction mais elle ne remplissait pas les attentes escomptées par la direction. Nous nous sommes donc questionnés sur les raisons de cette ignorance et nous avons poussé la réflexion sur les effets que peuvent avoir les actions RSE sur les employés. Notre étude se portera donc sur la question : « *Comment la mise en place d'une politique RSE change-t-elle la perception qu'ont les employés de leur entreprise ?* ».

Chapitre 2 : Méthodologie

2.1.Revue de littérature

Une revue de littérature est une étape méthodologique fondamentale qui offre un cadre théorique et qui situe le travail dans le paysage académique existant. Cette démarche permet de synthétiser les connaissances actuelles et d'assurer la validité scientifique des données récoltées. Tranfield, Denyer et Smart (2003) définissent comme : « visant à fournir une synthèse complète et impartiale des études pertinentes, aidant ainsi les chercheurs à identifier les lacunes dans les connaissances et à justifier la pertinence de leur propre étude ».

2.2.Méthode de recherche

Afin de permettre la récolte de données empiriques, nous avons opté pour une analyse qualitative de type inductif. En adoptant une méthode qualitative, notre approche est plus pertinente qu'une méthode quantitative seule car notre objectif est de comprendre comment les initiatives RSE sont perçues et vécues au sein de l'entreprise.

Tout d'abord, les guides d'entretien ont été structurés autour de thèmes, en intégrant des questions ouvertes pour permettre aux participants de relater librement leurs perceptions et expériences. Ce choix méthodologique s'inscrit dans les recommandations de Creswell (2009) qui souligne l'importance de l'utilisation de questions ouvertes dans les entretiens qualitatifs

pour capturer la profondeur des réponses et permettre une exploration complète des sujets étudiés. Les entretiens ont été conduits de manière semi-directive, une approche qui combine la structure d'un guide d'entretien avec la flexibilité d'étudier d'autres aspects au cours de la discussion. Chaque entretien a duré en moyenne entre quarante et soixante minutes, offrant aux interviewés un espace pour exprimer leurs points de vue et partager leurs expériences spécifiques concernant la RSE dans leur entreprise. Les entretiens ont été réalisés à distance, à l'aide d'outils numériques comme Teams ou par téléphone. Ces outils s'avèrent efficaces pour faciliter la participation tout en respectant les contraintes logistiques des participants (Creswell, 2009). Les conversations ont été enregistrées avec l'accord des participants, puis transcrites intégralement pour une analyse approfondie, servant à dégager des thèmes récurrents et d'identifier des variations dans les perceptions des employés par rapport aux initiatives RSE. Notre échantillon comprend des employés de divers secteurs, dont les ressources humaines, la finance et la gestion de projet, ce qui permet une diversité de perspectives. Il est aussi à noter que les entreprises de chaque répondant comptent plusieurs centaines d'employés et que nous ne sommes donc pas intéressés aux petites et moyennes entreprises.

Tableau 1 : Présentation de notre échantillon

Prénom	Âge	Date	Études	Titre de fonction	Durée
Alizée	26	13/12/2023	Master en psychologie du travail des organisations économiques	RH Officer	0:28
Valérie	31	15/12/2023	Master en communication et relations publiques	Service achat	0:47
Arnaud	24	26/12/2023	Master en sciences de gestion spécialisation RSE/CSR	Junior CSR Expert	1:00
Théo	25	26/12/2023	Master en gestion des ressources humaines	Talent Recruiter	0:46
Gabriel	25	11/01/2024	Master en ingénieur de gestion	Management Trainee Wholesale Banking	1:20
Louis	X*	26/01/2024	Master en ingénieur de gestion	Investment Banking Analyst	0:45
Gauthier	X*	26/01/2024	Master en ingénieur de gestion	Risk Management	0:49
Alicia	25	30/01/2024	Master en sciences de gestion	Social bonds management	0:55
Lisa	25	4/02/2024	Master en ingénieur de gestion	Project finance energy	0:42

*= n'a pas été précisé par l'intervenant.

Parmi les personnes interrogées, quatre différents secteurs d'activités sont représentés. D'abord, il y a le secteur des médias avec Alizée et Valérie. Ensuite, Théo représente le secteur du recrutement dans l'informatique. Arnaud a travaillé dans le secteur industriel et plus

précisément dans la maintenance proactive industrielle. Enfin, Gabriel, Louis, Alicia, Gauthier et Lisa représentent le milieu bancaire.

2.3. Forces et Limites de la méthodologie employée

Dans un premier temps, la méthodologie utilisée permet d'apporter une compréhension détaillée et diversifiée des comportements, des perceptions et des expériences humaines. En effet, l'approche qualitative met en avant le vécu des intervenants. De plus, les entretiens semi-directifs laissent aux interviewés la possibilité de s'exprimer librement tout en étant redirigés si nécessaire vers les thèmes questionnés. Cela permet d'avoir une multitude de résultats différents. L'échantillon des personnes interrogées est varié. Effectivement, ces employés proviennent de divers secteurs ce qui offre une richesse de perspectives et d'environnements de travail. En outre, tous les questionnés travaillent ou ont travaillé dans des grandes entreprises avec une politique RSE établie. L'approche qualitative de type inductif accorde donc une considération majeure aux données recueillies lors d'entretiens, et permet d'avoir des résultats invisibles ou inexistantes qu'on ne pourrait pas retrouver lors d'une approche quantitative.

Dans un second temps, les neuf entretiens ne suffisent pas à généraliser les résultats de cette recherche. L'échantillon étant limité, les réponses présentées dans ce mémoire résultent de l'analyse de terrain de recherche exposée. Deuxièmement, les interviewés ont généralement moins de deux ans d'expérience mais ont tous pris connaissance du concept RSE grâce à leurs études. L'échantillon ne peut donc pas être assimilé à des tranches d'âges plus vieilles.

Tous les entretiens ont été faits à distance pour faciliter et assurer la disponibilité de tous les répondants. Malheureusement, les conversations en ligne ne nous permettent pas de voir le langage corporel qui aurait permis une dimension supplémentaire à l'interprétation des données. Il y a aussi eu des problèmes de connexion dans certains appels, ce qui a rendu difficile quelques passages dans la retranscription.

Enfin, le fait que la recherche ne se concentre que sur des personnes travaillant dans des entreprises ayant déjà mis en place des politiques RSE pourrait induire un biais de confirmation. Le biais de confirmation se manifeste lorsque les individus, consciemment ou inconsciemment, cherchent à confirmer leurs croyances ou hypothèses, tout en omettant les informations contradictoires. Comme les participants évoluent dans un environnement dans lequel la RSE est valorisée. Ils peuvent sans le savoir fournir des réponses qui confirment l'idée que la RSE a un impact positif, sans mentionner les aspects négatifs. De ce fait, ce biais peut limiter la portée des conclusions, en donnant une image trop favorable des effets des pratiques RSE sur les employés (Nickerson, 1998).

Partie III : Synthèse et analyse des données

Chapitre 1 : Compréhension de la RSE

1.1. Définition et avis

Dans le contexte des entretiens sur la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), les perceptions et les définitions varient, mais elles s'articulent globalement autour de l'importance des pratiques éthiques et durables pour l'entreprise. Par exemple, Alizée perçoit la RSE comme une manière pour l'entreprise de prendre soin de son environnement incluant la société et l'écologie, tandis que Théo la définit comme l'éthique au travail, la non-discrimination, et l'équité salariale. Valérie élargit cela en accentuant l'importance des enjeux environnementaux, éthiques, philanthropiques et sociaux mais aussi le bien-être des employés. De manière plus globale, Gabriel envisage la RSE comme : « C'est la responsabilité sociétale des entreprises. Pour moi, c'est surtout la responsabilité de l'entreprise d'un point de vue ESG : écologique, social et de gouvernance » (Entretien Gabriel, 2024). Gauthier parle de la responsabilité de l'entreprise d'agir en accord avec les enjeux contemporains, favorisant un monde plus juste. Chaque définition reflète une compréhension de la RSE non seulement comme un ensemble d'actions, mais aussi comme une direction stratégique pour l'entreprise. Nous pouvons suggérer que la RSE joue un rôle dans la création d'un équilibre entre les objectifs économiques et les préoccupations sociales ou environnementales. Lisa, quant à elle, définit la RSE : « Pour moi, l'économie plus durable, elle est définie avec les accords de Paris et elle est définie avec, par exemple, les rapports du GIEC et tout ça. Et donc, pour moi, tout ce qui est ESG, c'est toutes les actions qui tendent vers cet objectif-là, en fait » (Entretien Lisa, 2024).

Les avis des répondants sur la RSE montrent une appréciation générale mais des nuances sur son application et son impact. Alizée perçoit la RSE comme essentielle et bénéfique, améliorant l'image de l'entreprise et motivant les employés. Valérie, bien qu'appréciant certaines initiatives comme les ateliers de bien-être, questionne parfois la sincérité des actions RSE, les percevant comme des façades pour l'image de l'entreprise. Théo voit la RSE très positivement, soulignant son importance croissante pour les jeunes générations qui sont plus sensibles à la durabilité et à l'éthique. Gabriel partage cette vision positive mais note que certaines actions peuvent être perçues comme symboliques plutôt que substantives. Louis s'est montré assez mitigé sur certains aspects de la RSE. En effet, Louis mentionne que les entreprises peuvent par exemple favoriser un quota à remplir, plutôt qu'un candidat plus compétent. Gauthier souligne l'importance de la RSE pour l'engagement des employés mais reconnaît des contraintes contextuelles, alors qu'Alicia note une variabilité dans l'engagement des collègues, certains étant moins motivés par les formations obligatoires. De manière générale, tous les répondants ont une bonne appréhension de la politique RSE dans leur entreprise même si certains d'entre eux expriment des doutes sur son intégrité.

1.2. Impact sur l'entreprise

L'impact de la politique RSE sur les répondants varie mais plusieurs thèmes communs émergent. En effet, la RSE est considérée comme un élément clé pour améliorer la compétitivité de l'organisation en renforçant sa réputation et en attirant des investissements responsables.

Lisa souligne l'importance de l'engagement des banques dans la RSE pour créer un effet en cascade pouvant influencer les industries et accélérer les changements nécessaires vers une économie plus durable. « [...]la finance a son rôle à jouer là-dedans. Et c'est en investissant dans les bonnes industries qu'on va pouvoir faire en sorte de changer plus vite ce qui ne va pas. » (Entretien Lisa, 2024).

Alicia et Arnaud indiquent que la politique RSE contribue à renforcer la réputation de l'entreprise : « Je pense que c'est surtout le risque réputationnel énorme qu'il faut garder leur place de leadership au marché, qu'il faut répondre à toutes ces régulations et évidemment, il y a un besoin des investisseurs. Il y a des investisseurs qui ne sont pas tous mauvais. Il y en a qui demandent ce côté-là, qui veulent être bien vus aussi eux-mêmes par leurs investisseurs » (Entretien Alicia, 2024). Cela aide à attirer des financements responsables et à maintenir la confiance des parties prenantes. Elle dit que les objectifs de durabilité sont intégrés aux bonus des managers, ce qui motive ces derniers à atteindre les cibles RSE. Cela permet à l'entreprise de répondre aux attentes croissantes en matière de durabilité et de responsabilité sociale : « Pour les clients, on voit que les clients chipotent de plus en plus pour s'intéresser à ça. Pour l'accès au financement, de plus en plus d'organismes de prêts, que ce soient les banques, l'État, etc., on regarde de plus en plus à ça. » (Entretien Arnaud, 2023).

1.3.Mise en place de la politique RSE

La mise en œuvre, les actions des politiques RSE varient d'une entreprise à l'autre. La politique RSE dans l'entreprise d'Alizée s'est établie sur sept piliers tels que l'environnement ou encore les droits humains. Actuellement, la politique est encore en développement, avec pour ambition une structure plus formelle et visible pour 2024. Des initiatives comme l'organisation d'événements de sensibilisation à l'inclusion des personnes handicapées sont organisées par Alizée. Valérie met en avant diverses initiatives de bien-être comme des ateliers yoga et d'improvisation. Elle nous parle que son entreprise a des installations de panneaux solaires et une éolienne pour réduire son empreinte écologique.

Louis explique que la banque dans laquelle il travaille a mis en place des critères stricts concernant le financement de certains secteurs qui sont trop polluants ou dommageables. « Mais dans le policy de mon entreprise, il y a effectivement, il y a des, à ce niveau-là, il y a des critères que, par exemple, mon entreprise ne va pas aller financer en brown coal refinery ou des trucs comme ça qui sont vraiment extrêmement polluants. Ouais. Mon entreprise ne va pas aller aider à une transaction ou financer une transaction pour des choses comme ça » (Entretien Louis, 2024). Il ajoute notamment que la diversité et la réduction de l'impact environnemental sont instaurées. Par exemple, il énonce la limitation des impressions et la transition vers des véhicules de société électriques. De son côté, Gauthier mentionne que leur entreprise vise un impact net zéro carbone pour 2030 et encourage les investissements dans la finance durable. Il y a aussi des avantages aux employés utilisant des moyens de transport non polluants. Leur entreprise encourage et soutient la mobilité durable comme l'utilisation du vélo ou des transports en commun avec un système de récompenses. « Ils financent ton vélo électrique, ils financent tes transports, ils te donnent même de l'argent. Tu peux calculer le nombre de

kilomètres que tu fais en vélo et ils te donnent de l'argent à la fin du mois par rapport à ça. » (Entretien Lisa, 2024).

Louis, Gauthier, Lisa et Gabrielle sont tous dans le graduate programme de leur entreprise et doivent tous faire un projet ESG : « Quand on a commencé le graduate programme, on a eu une obligation de faire un projet ESG. Donc, on pouvait, à quel point c'était important pour mon entreprise d'avoir ces graduates qui fassent un projet sustainable. » (Lisa, 2024). On se rend compte que leur organisation met un point d'honneur dans leur implication pour un projet sustainable, ce projet ne concernant que les jeunes diplômés.

Alicia nous parle d'activités et des projets qui impliquent les employés pour réduire l'impact environnemental et promouvoir la durabilité : « Donc le but, c'est que les employés donnent de leur temps y compris sur leurs heures de travail à des œuvres caritatives ou par exemple, on avait un projet, c'était de nettoyer les plages ici à Lisbonne ou bien donner, aider, enfin, servir à manger par exemple comme pour le resto du cœur ou planter des arbres ou ces différents projets » (Entretien Alicia, 2024).

En ce qui concerne Arnaud, qui a aidé à la construction et au développement de la stratégie RSE. Le contenu de la politique RSE s'est articulé autour de cinq grands axes : l'intégration des pratiques de due diligence pour respecter les droits humains, la mesure et la réduction des émissions de CO₂, l'intégration de l'économie circulaire dans le processus de fabrication, la promotion de la diversité et de l'inclusion, et le développement de pratiques de reporting durable. Arnaud raconte qu'ils ont choisi ces cinq critères pour couvrir un maximum de domaines essentiels de la RSE et établir une base solide pour le futur.

Chapitre 2 : Perception de la politique et des initiatives RSE

2.1. Communication

Quant à la prise de connaissance et aux modes de communication de la RSE, les entretiens révèlent une variété de canaux utilisés par les entreprises pour informer leurs employés. Valérie indique que son entreprise utilise plusieurs canaux pour communiquer et mettre en œuvre sa politique RSE, mais elle souligne des lacunes dans l'efficacité de ces moyens. « Et ça, je trouve que c'est un petit peu dommage parce que du coup, sur plein de choses qui sont intéressantes, il y a du coup un manque de communication, en fait. Et je pense pas que ce soit un problème de transparence, c'est simplement de communication » (Entretien Valérie, 2023).

Gabriel indique que les nouveaux employés reçoivent des formations dès leur intégration, incluant des questionnaires pour vérifier la compréhension des principes RSE. Les communications régulières par email et des bulletins internes informent les employés des initiatives et des mises à jour RSE. De plus, des affiches et des panneaux informatifs sont visibles dans les locaux de l'entreprise, encourageant la participation aux programmes RSE. Il y a aussi des réunions d'équipe avec des discussions sur la RSE, où les managers rappellent les politiques et encouragent les pratiques responsables.

Dans l'entreprise d'Alicia, les canaux de communication utilisés pour les initiatives de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) incluent principalement les e-mails, des formations internes, des programmes de formation externe ou encore des réunions stratégiques. Les e-mails servent à transmettre des mises à jour et des annonces RSE aux employés. Des formations internes sont également utilisées pour sensibiliser, comme par exemple la fresque du climat dont elle est facilitatrice. En outre, les réunions stratégiques peuvent intégrer des discussions sur la politique RSE et les programmes de formation externes sont adoptés pour renforcer les compétences en durabilité des employés. Alicia mentionne qu'il y a un intranet de l'entreprise qui permet d'accéder aux ressources et informations RSE : « Après, il y a aussi par exemple sur Intranet, il y a toujours des formations. Je pense que si on veut vraiment, on peut être toujours informé, etc. » (Entretien Alicia, 2024).

L'entreprise d'Arnaud communique et sensibilise à l'aide de formation des nouveaux arrivants et à la mise en place d'un réseau d'ambassadeurs. « On avait mis en place un réseau, ce qu'on appelait d'ambassadeur, d'ambassadeur de la durabilité... c'était le moyen d'avoir vraiment un pied à terre dans tous les bureaux à l'international, en tout cas une majorité. » (Entretien Arnaud, 2023). Malgré cela, Arnaud émet plusieurs difficultés à cette communication. Il parle que les employés ont tendance à ignorer les emails et parle notamment de défis culturels, étant donné que l'entreprise est à l'international. Il dit aussi qu'il faisait l'effort d'engager des conversations informelles vis-à-vis des engagements RSE. « Après, ce que moi et mon boss on essayait de faire, c'était juste de discuter de manière informelle à la machine à café. » (Entretien Arnaud, 2023).

De manière générale, ce sont les e-mails qui sont employés pour transmettre les différentes informations ou initiatives sur la politique RSE. Il ressort aussi que les discussions informelles ont un rôle important dans la transmission des informations. Il faut aussi noter qu'il y a des formations pour communiquer sur la politique RSE.

2.2. Participation aux pratiques

Tous les répondants ont déjà participé à des actions RSE et sont favorables à cette participation. Ils ont tous conscience de l'importance de la politique RSE. Certains répondants sont plus investis et participent à plus d'initiatives RSE que d'autres. Par exemple, Valérie et Alizée ont participé à des ateliers bien-être. Alizée a pris part à l'inclusion d'une personne mal voyante dans son département, ou elle a encore organisé des actions au sein de son entreprise pour sensibiliser et soutenir des associations. « J'ai organisé des ventes de chocolat, de biscuits, etc. pour je ne sais pas si tu connais, la EAR Connection Belgium. EAR Connection Belgium, c'est au niveau de la surdité et la Ligue de la sclérose en plaques » (Entretien Alizée, 2023).

Louis nous relate que son entreprise, et donc celle de Gauthier, Lisa et Gabriel, a mis en place une plateforme interactive pour que les employés puissent se former par eux-mêmes au niveau de l'environnement. Cette source de données se nomme « Climate School » et contient des vidéos, des exercices, des textes, etc. « Au niveau employé, je sais te dire qu'on a une quantité de trainings et mon entreprise a même ce qu'ils appellent leur climate school où tu peux passer des jours et des jours à faire les exercices, voir les vidéos, lire les textes » (Entretien Louis,

2024). On remarque que c'est l'organisation qui permet aux employés de se former sur base volontaire même s'il y a des formations obligatoires. Il y a aussi des événements que leur société aménage pour des initiatives sociales : « Donc, oui, effectivement, j'ai été donné mon sang. J'ai pris rendez-vous, je vais encore le faire. [...] On a, par exemple, des initiatives de collecte de vêtements pour les plus démunis. [...] Quand on a appris l'histoire du tremblement de terre en Turquie, la banque a dit voilà, si vous voulez faire des virements, on a reçu l'information, si vous voulez faire des virements vers la Turquie, sachez qu'on appliquera zéro taxe de taux de change. » (Entretien Gabriel, 2024).

Alicia et Lisa, comme énoncé avant, sont facilitatrices pour la fresque du climat. Cela signifie qu'elles ont toutes les deux suivi la formation pour pouvoir donner la formation aux autres employés. Elles font donc des réunions pour sensibiliser leurs collègues sur les aspects environnementaux. « Comme je disais, là, je suis facilitatrice pour la fresque du climat. Donc ça, c'est assez intéressant comme ça, en fait, on rencontre aussi différentes équipes. » (Entretien Alicia, 2024). Quant à Théo, il a fait la fresque du climat : « J'ai envie de dire, il y a une partie environnementale dedans, que j'ai participé, par exemple, à la fresque du climat, à une formation qu'on a eue dans notre entreprise. ». Il peut aussi y avoir un manque de temps libre pour pouvoir s'investir correctement dans les pratiques RSE. « La grosse masse et l'énorme majorité des employés n'avaient pas de temps libre. » (Entretien Arnaud, 2023).

2.3. Comportements et engagement au travail

Un cadre de travail qui met en avant la responsabilité sociale des entreprises peut favoriser des comportements positifs, tandis que des comportements responsables peuvent renforcer l'implication. Par exemple, lorsque les organisations s'impliquent activement dans des initiatives de responsabilité sociale des entreprises, cela peut engendrer une augmentation de l'engagement, ce qui promeut des comportements proactifs et responsables. Alizée (2023) explique : « Mais aussi renforcer mon sentiment d'appartenance à l'entreprise, en fait, savoir que je travaille dans une organisation et mettre en œuvre des pratiques responsables, ça va me motiver et me rendre fière. Cette motivation en fait elle va se compléter dans mon engagement au quotidien ». Elle est motivée par les différentes pratiques que son entreprise met en place. Gabriel trouve : « que c'est important de parler de RSE, mais nous, ça nous permet de nous-mêmes nous engager, parce que toi, ton employeur, il met des choses en place pour toi. Du coup, t'as envie de rendre ça aussi d'une certaine manière. » (Entretien Gabriel, 2024).

En revanche, le comportement et l'engagement des interviewés dépendent de leur propre valeur par rapport aux pratiques RSE. En effet, certains répondants émettent plus de préférences sur certains aspects que d'autres. Théo exprime que les conditions de travail ont plus d'effets sur son comportement que les aspects environnementaux. Il explique qu'il préfère travailler dans un milieu valorisant le social et l'éthique que l'environnement, même s'il trouve que l'aspect environnemental est aussi important. Valérie émet la même idée que Théo : « sa production d'énergie verte, moi, personnellement, ça ne va pas me toucher, ça ne va pas plus me motiver ... ce n'est pas une thématique qui va influencer dans mes motivations et dans mes choix. » (Entretien Valérie, 2023).

Lisa et Alicia sont les deux répondantes les plus engagées dans leur travail vis-à-vis des politiques RSE. Elles montrent toutes les deux un réel intérêt pour cela et une vraie conviction. Elles sont toutes les deux facilitatrices de la fresque du climat et tendent à pousser vers des pratiques durables. « Moi, je pense qu'on pourrait encore aller plus loin puisqu'on peut toujours aller plus loin ... Parfois, je me dis qu'il faut faire plus d'actions concrètes que juste voir des financements comme ça passer. » (Entretien Alicia, 2024). « Eh bien, je suis facilitateuse et donc, du coup, je donne des fresques. J'essaye d'en donner une tous les deux mois. Donc, ça, c'est ce truc-là de répandre la fresque au travers de mon organisation et de former les gens par rapport à ça. » (Entretien Lisa, 2024).

2.4. L'importance de la RSE

D'un côté, on se rend compte que la RSE a pris une place majeure pour certains répondants dans le choix d'une entreprise. En effet, les différents aspects qui se trouvent dans une politique RSE sont pris en considération : « Oui, c'est clair, c'est une ouverture d'esprit. De toute façon, maintenant, c'est un peu la norme, si je peux dire. Comme je l'ai dit, il faut que ça soit bien fait. Mais d'office, et là, comme je t'ai dit, je m'occupe de la RSE, donc c'est quelque chose qui rentre dans mes critères, effectivement » (Entretien Alizée, 2023). Alizée parle aussi que ça peut avoir un impact sur les autres employés. « Honnêtement, je trouve que c'est super important. C'est bien pour tout le monde quand les entreprises pensent à la RSE, ça améliore l'image, ça rend aussi les employés fiers de travailler là. » (Entretien Alizée, 2023).

Alicia et Lisa ne pourraient pas travailler dans une entreprise qui n'a pas mis en place des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance. « Par exemple, je n'aurais jamais pu travailler pour une boîte américaine. [...] Pour moi, c'est important. Certes, actuellement, je finance de l'oil and gas. Ça, c'est une réalité. Mais on est dans un... Ça s'inscrit dans une stratégie de décarbonisation. » (Entretien Lisa, 2024). Ce sont des attentes qu'elles ont envers leur entreprise et qui comptent beaucoup pour elle.

Arnaud, étant la personne en charge de la construction du plan RSE, se mettait un niveau d'exigence élevé pour que la politique RSE soit une réussite dans la société. Il exprime son dévouement à intégrer la RSE dans les opérations quotidiennes de l'entreprise, car il avait un réel désir d'apporter un changement significatif, même s'il se heurtait à des résistances : « Je restais vraiment engagé dans le fait d'essayer de faire avancer les choses, d'amener des changements concrets, même si c'était souvent frustrant de voir à quel point c'était difficile. »

D'un autre côté, plusieurs interviewés sont plus nuancés par rapport à leurs besoins de rejoindre une entreprise qui a une politique RSE aboutie. Effectivement, Théo raconte qu'il ressent plus d'importance pour les côtés sociaux et éthiques que l'environnement : « Je ne sais pas si le fait d'avoir une politique RSE d'un point de vue environnemental me fera d'office signé pour une entreprise. Mais je veux dire que les deux autres éléments de social et éthique pourraient changer la donne. ». Dans la même idée, Gauthier pense que ce n'est pas négligeable mais que ce n'est pas pour autant une priorité : « À situation égale, je préfère travailler pour une entreprise, pour une banque qui se veut plus responsable, qu'une autre pour laquelle ce n'est pas

la priorité [...] C'est strictement plus intéressant de travailler pour une entreprise qui se veut responsable. ».

Enfin, Louis a totalement conscience des enjeux contemporains actuels et la RSE ou ESG est une solution pour cela. Selon lui, la société actuelle ne peut plus continuer à polluer comme elle l'a déjà fait dans le passé. Ce n'est pas pour autant qu'il a un niveau d'exigence élevé par rapport à ça. « Pas du tout. Pas du tout. Mais vraiment pas du tout. Ok, peut-être niveau environnement, si c'est une boîte qui pollue un peu plus que l'autre, oui, ça ne fait vraiment aucune différence pour moi. » (Entretien Louis, 2024).

On ressent que chaque interviewé se positionne par rapport à l'importance d'une politique RSE établie dans leur organisation. Il y a des répondants qui sont réticents à l'idée de rejoindre une entreprise qui ne prend pas en considération sa responsabilité sociale envers la société. Par contre, il y a aussi d'autres répondants qui n'ont pas de réelles attentes envers leur organisation et sa responsabilité sociale. Chacun a ses priorités et ses aspirations quand il rejoint une nouvelle entreprise.

Chapitre 3 : Suggestions obstacles et valeurs de la politique RSE

3.1.Obstacles

Au niveau des obstacles rencontrés à la mise en place des politiques RSE, il ressort de l'analyse de nos interviews qu'il y ait plusieurs défis et contraintes sur lesquels les établissements doivent travailler.

Dans l'entreprise d'Alizée, l'intégration efficace des initiatives RSE est une limite. « Un des principaux défis que nous rencontrons est d'intégrer efficacement les initiatives RSE dans la stratégie globale de l'entreprise. Donc c'est essentiel de s'assurer que les actions RSE vont faire partie intégrante des opérations et la vision sur le long terme. ». Elle associe cela aussi avec les difficultés budgétaires dans un contexte économique compliqué, surtout si les retours sur investissements ne sont pas concrets sur le court terme. Elle reconnaît aussi qu'il y a une complexité pour évaluer les conséquences des actions et leurs bénéfices sociaux et environnementaux. Alizée et Valérie travaillant dans la même organisation, manifestent le même avis sur le manque de communication qui impacte la présence et la connaissance des employés face aux pratiques RSE. « Actuellement chez nous, c'est le fait de mobiliser l'engagement des employés autour des initiatives RSE aussi. Donc voilà il est crucial de communiquer efficacement la valeur et l'importance de la RSE pour encourager une participation beaucoup plus soutenue. » (Entretien Alizée, 2023) et « il y a du coup un manque de communication, en fait. Et je pense pas que ce soit un problème de transparence, c'est simplement de communication. Mais voilà, je pense qu'il y a plein de choses qui sont faites et qui sont intéressantes, mais qui sont peut-être... trop peu connues, en fait, aussi. » (Entretien Valérie, 2023).

On remarque que dans des entretiens, l'environnement a une place plus importante que d'autres aspects et qu'il est donc regrettable que les aspects sociaux ou encore de gouvernance n'aient pas plus d'intérêt. Gabriel (2024) évoque : « Mais en fait, l'écologie passe souvent trop en avant-

plan par rapport au reste. Dans les entreprises, faut pas oublier tout ce qui est aspect social et aspect governance est super, super important, surtout quand on le vit. Mais on n'en parle jamais, en fait, dans les journaux ou même en interne. C'est quelque chose qui n'est pas souvent exprimé. Or, c'est peut être même le plus important, beaucoup plus que l'écologie. » et Alicia (2024) ajoute également : « Le S est mis de côté simplement parce qu'il n'est pas facile à évaluer. [...] Je pense que le social, ce n'est pas, tu ne prends pas un critère social comme un autre, tu évalues quand même des choses qui sont moins tangibles. ».

Dans son interview, Théo rapporte que son entreprise a acquis plusieurs certifications et qu'elle les utilise pour son image de marque mais qu'elle ne fait pas plus d'effort par la suite. « Mais au-delà de ça, ce n'est pas parce qu'on a une certification qu'on a un bout de papier qui dit qu'on est éco-platine, qu'il n'y a rien à améliorer. Et je pense que c'est plus, comme je l'avais dit tout à l'heure, le côté marketing de la certification qui est important. Du coup, ça ne motive pas spécialement l'entreprise à faire plus que d'avoir la certification. » (Entretien Théo, 2023).

Louis explique qu'il y a de la pression externe et sur la concurrence, notamment pour les emprunts que font les banques à leurs clients. Effectivement, les banques mettent des objectifs verts pour les entreprises qui empruntent, ce qui permet à ces organisations de moins rembourser leur prêt. Malheureusement, les entreprises qui ne veulent pas faire les efforts auront tendance à emprunter chez une autre banque pour être moins pénalisée. « Mais à ce moment-là, tu causes un problème au niveau compétition avec les autres banques. Si tu vas trop punir tes clients en disant si tu n'atteins pas ça, ton emprunt devient plus cher, le client, il dit, OK, c'est bon, je vais chez quelqu'un d'autre. » (Entretien Louis, 2024). Un autre obstacle pour Louis est le quota sur la diversité qui manque de sens pour lui. Selon lui, son entreprise devrait privilégier des candidats les plus compétents que les candidats qui permettent de parvenir à un quota de diversité. « Parfois, on ne prend pas les candidats les plus compétents, rien que parce qu'il y a un quota à remplir, si c'est, oui, hommes-femmes ou international ou pas. » (Entretien Louis, 2024).

Ensuite, Lisa note qu'il existe un manque d'éducation préalable sur les enjeux de la RSE, ce qui complique l'adoption de ces pratiques une fois les employés en poste. Elle suggère que cette éducation devrait se faire bien avant l'entrée dans le monde professionnel. « Il y a plein de gens qui ne les ont pas lus, en fait. Et il y a... Donc, pour moi, il y a vraiment une espèce d'éducation à faire parce qu'il y a des gens qui... Et ça, cette éducation-là, il ne faut pas que tu arrives en entreprise et qu'elle soit faite par l'entreprise. Là, c'est déjà trop tard. » (Entretien Lisa, 2024). Un élément qu'elle cite, est la difficulté pour les petites et moyennes entreprises de pouvoir financer leurs projet ESG/RSE. « Une banque, elle peut se permettre de payer des consultants, elle peut se permettre de payer une équipe pour faire ça. Il n'y a pas de souci. Mais une SME ou une entreprise un peu plus petite, de plus petite taille, elle galère. » (Entretien Lisa, 2024).

Concernant les complications de la mise en place d'une politique RSE, Arnaud a eu une réelle peine à faire progresser les choses. « J'étais en train d'essayer de faire avancer un programme et c'était même plus pédaler dans la semoule, c'était pédaler dans le ciment parce que j'avancais pas et à côté, je devais faire jouer devant les actionnaires 'Ah ouais, regardez, on a plein de

bonnes intentions,' alors que derrière, t'as pas de soutien du very top management. » (Entretien Arnaud, 2023). Il mentionne également que les employés, déjà submergés par leurs tâches habituelles, avaient peu de temps à consacrer aux initiatives RSE, ce qui limitait leur engagement : « Il y a de plus en plus de pression sur les personnes qui travaillent. De plus en plus de gens se retrouvent à faire le travail de deux personnes comparé à avant. Les gens ont plus de boulot, plus de responsabilité, moins de temps pour le faire, moins d'argent pour le faire. » (Entretien Arnaud, 2023). Pour terminer, il décrit sa frustration croissante qu'il a ressentie en constatant que les initiatives RSE n'avançaient pas comme il l'espérait, ce qui a finalement contribué à son désengagement : « J'étais très engagé, mais à la fin, je voyais que beaucoup de choses restaient des paroles sans actions concrètes derrière, et cela m'a vraiment pesé. » (Entretien Arnaud, 2023). Il expose que c'est le cumul de tout ça qui le poussera dans un burnout et donc l'arrêt de sa fonction.

3.2.Pistes d'amélioration

Lors des entretiens, nous avons interrogé les personnes sur les potentiels axes de progrès pour établir une meilleure politique RSE au sein de leurs propres organisations. Alizée (2023) recommande une coopération avec d'autres départements : « En outre, je crois qu'une collaboration étroite avec d'autres départements aussi comme le marketing et la communication, et pas seulement eux mais peut-être d'autres départements, qui voudraient en fait aider à rendre nos actions RSE plus visibles et plus attrayantes d'y participer ». Théo (2023) pense : « qu'il y a plusieurs choses qui pourraient être mises en place, donc la formation, la sensibilisation des événements comme les 20 kilomètres de Bruxelles, les 40 kilomètres vélo, etc. » (Entretien Théo, 2023). Selon lui, il faut intégrer plus d'activités et d'événements pour avoir un plus niveau d'engagement.

Gabriel insiste sur le fait que les entreprises doivent s'impliquer dans leur politique RSE avec transparence et sincérité. « Le fait qu'on va souvent brandir l'écologie pour un peu faire du greenwashing, par exemple. [...] Il faut vraiment que ce soit quelque chose de sérieux, pas juste un effet de mode. » (Entretien Gabriel, 2024). Louis soumet que l'uniformisation des règles est une possibilité d'optimisation. « Quand l'équipe parle ESG, en général, OK, on prend ça sérieusement au niveau du client, mais de notre côté, du côté de la banque, tu rigoles un peu avec, parce que nous, on n'a justement pas les restrictions que les autres équipes ont. » (Entretien Louis, 2024). Quant à Alicia (2024), elle est assez concise et indique qu'il y a encore beaucoup de choses à faire et qu'il faut encore aller plus loin dans les procédés. Elle dit qu'il devrait avoir un suivi sur les contrôles et les objectifs RSE. « Donc on devrait peut-être mettre plus de contrôle aussi, suivre les actions concrètes afin de ne pas se perdre. » (Entretien Alicia, 2024).

Lisa propose que l'Union européenne pourrait offrir des subventions pour soutenir les initiatives RSE, ce qui aiderait les petites entreprises à surmonter les obstacles financiers et réglementaires liés à l'adoption de pratiques durables. « Par exemple, des subsides européens qui pourraient aider par rapport à ça ou des faits. » (Entretien Lisa, 2024). Elle suggère que les politiques RSE devraient être adaptées de manière à ce que les petites entreprises les voient comme une

opportunité de croissance plutôt que comme une contrainte réglementaire. « Tu vois, elle devrait voir la sustainability comme une opportunité de nouveau business qui sera plus durable, plus respectueux de l'environnement. » (Entretien Lisa, 2024).

À propos d'Arnaud, il énonce que la direction aurait été plus présente pour la RSE et aurait soutenu la mise en place de celle-ci. « Moi, j'aurais voulu un engagement clair de la direction, ça aurait fait toute la différence. Sans ce soutien, tu peux difficilement faire avancer les choses. » (Entretien Arnaud, 2023). En outre, il propose d'intégrer davantage la RSE dans les formations continues des employés, pour renforcer leur compréhension et leur engagement sur le long terme : « Il aurait fallu renforcer la formation et la sensibilisation, pas seulement pour les nouveaux arrivants, mais pour tout le monde, régulièrement. Faire en sorte que la RSE soit intégrée dans l'ADN de l'entreprise. » (Entretien Arnaud, 2023). Il suggère d'intégrer plus les pratiques RSE dans les processus opérationnels de l'entreprise, en impliquant tous les départements : « Il faut que la RSE soit vraiment intégrée dans le quotidien des opérations, que ce soit dans les achats, la production, ou les ressources humaines. Tout le monde doit être impliqué, pas juste un petit groupe. » (Entretien Arnaud, 2023). Arnaud parle aussi de l'importance d'une meilleure communication interne pour que les initiatives RSE soient connues et soutenues par tous les employés : « Il aurait fallu améliorer la communication, s'assurer que tout le monde sache ce qui se fait en termes de RSE, que ce ne soit pas juste une petite info perdue dans un email que personne ne lit. » (Entretien Arnaud, 2023).

3.3. Valeurs

La plupart des répondants sont d'avis que les actions RSE font partie de la culture de leur entreprise et que cela permet à celle-ci d'avoir une meilleure image et un meilleur ADN organisationnel. « Voilà ces expériences, en fait, elles ont renforcé ma conviction que les projets RSE sont essentiels pour bâtir une culture d'entreprise solide et pour véhiculer nos valeurs. » (Entretien Alizée, 2023). Alizée (2023) dit qu'elle ressent un sentiment d'accomplissement et de fierté à travers le programme RSE et que celui-ci fait partie des valeurs fondamentales de son entreprise.

Deux interviewés mentionnent qu'il est primordial que les valeurs des employés soient alignées avec les valeurs de leur entreprise. « [...] il est important de travailler dans une banque, dans une entreprise avec laquelle tu es en accord avec tes valeurs. Donc forcément, la majorité des employés que tu vas retrouver ici sont en phase avec les valeurs de mon entreprise. » (Entretien Gauthier, 2024). Louis (2023), dans la même idée que Gauthier : « À ce niveau-là, oui, je trouve ça important parce que c'est nettement plus agréable de travailler dans une boîte où tu es traité avec du respect comparé à certaines autres boîtes où en fait, tu n'as pas envie de venir ».

Deux répondantes énoncent l'idée qu'elles ont besoin de partager leurs propres valeurs avec celles de leur entreprise. En effet, elles ne pourraient pas rejoindre une entreprise qui n'a pas les mêmes valeurs qu'elles. Lisa exprime ici qu'il est crucial pour elle que les convictions de l'entreprise soient en adéquation avec ses propres principes, notamment en ce qui concerne la durabilité et la responsabilité sociale. « Je pense que j'ai besoin de me retrouver un minimum [dans les valeurs de l'entreprise]. » (Entretien Lisa, 2024). Alicia mentionne que les valeurs

RSE de l'entreprise sont non seulement importantes pour elle, mais aussi un facteur clé d'attraction pour les jeunes talents. Elle voit ces valeurs comme étant de plus en plus essentielles pour attirer une nouvelle génération de travailleurs. « Je pense aussi que ça pourrait attirer les jeunes, on ne va pas se le cacher et je pense que maintenant, c'est incontournable. » (Entretien Alicia, 2024). Ensuite, Lisa exprime l'idée que les principes de la RSE, bien qu'actuellement intégrés aux valeurs d'entreprise, devraient être universels et considérés comme une norme dans toutes les entreprises, et non comme une valeur ajoutée. « Malheureusement, ça fait partie des valeurs d'entreprise, mais ça ne devrait pas. Ça devrait être une normalité partout. » (Entretien Lisa, 2024).

Théo (2023) ne ressent pas le besoin d'avoir les mêmes valeurs que son entreprise pour pouvoir travailler avec sur le long terme. Il a une certaine indulgence vis-à-vis de valeurs qu'il ne partage pas mais qui ne le dérange pas dans son travail quotidien. De plus, selon lui, : « Une entreprise qui a une politique RSE mise en place d'un point de vue éthique, d'un point de vue rémunération, etc., d'un point de vue conditions de travail, oui, bien sûr que ça va refléter ses valeurs vu que c'est inscrit littéralement dans le contrat de travail, dans le règlement de travail, dans les interactions qu'il peut y avoir entre les personnes d'une même entreprise. » (Entretien Théo, 2023).

En ce qui concerne l'organisation d'Arnaud, il évoque les valeurs affichées par l'entreprise, notamment en ce qui concerne la RSE, mais souligne que ces valeurs ne sont pas toujours traduites en actions concrètes : « Officiellement, c'était parce que c'est la bonne chose à faire, c'est les valeurs, etc. Je pense qu'il y avait un petit peu de ça. Dans les faits, c'était un truc stratégique. » (Entretien Arnaud, 2023). Suite à ça, il exprime sa frustration face au fait que les valeurs de l'entreprise étaient souvent reléguées au second plan lorsqu'il s'agissait de prendre des décisions financières ou stratégiques : « Mais on a très bien senti que si c'était quelque chose qui prenait trop de temps ou qui coûtait trop d'argent, on pouvait se faire foutre. Mais si c'était très bon pour la planète ou pour la société, si ça coûtait trop cher et que ça ne rapportait pas, c'était l'argent avant tout. » (Entretien Arnaud, 2023).

Partie IV : Analyse des résultats

Chapitre 1 : Interprétation des résultats

Cette section présente les liens entre les données empiriques recueillies et les cadres théoriques mobilisés dans ce travail. Elle vise à dépasser une simple description des perceptions des employés pour révéler une lecture des dynamiques organisationnelles liées à la mise en place d'une politique de Responsabilité Sociale des Entreprises. L'objectif est de comprendre les mécanismes qui influencent les perceptions, les comportements ou encore l'adhésion des employés à ces politiques.

Dans cette partie, nous analyserons donc comment les politiques RSE au sein d'une entreprise sont perçues par les travailleurs. Les éléments synthétisés dans la partie trois seront extraits au regard de la littérature développée dans la première partie de la recherche. Ce premier chapitre regroupera : compréhension et contribution organisationnelle des politiques RSE (1) ; stratégies

de communication et leur influence (2) ; dynamique individuelle et collective dans la mise en œuvre des politiques RSE (3).

1.1.Compréhension et contribution organisationnelle des politiques RSE

Les politiques de Responsabilités Sociales des Entreprises suscitent des compréhensions différentes parmi les employés, même si certains points communs s'illustrent. Les interviews dévoilent que les répondants comprennent la RSE comme une combinaison d'initiatives qui ont pour but de réduire les impacts environnementaux, promouvoir la diversité, prendre en considération les préoccupations sociales, favoriser le bien-être des employés, assurer un environnement de travail plus juste et éthique, etc. D'autres y ajoutent qu'une politique RSE est aussi une vision stratégique alignée sur des enjeux contemporains tels que le développement durable ou encore les objectifs ESG. Ces compréhensions peuvent être associées au cadre conceptuel proposé par Carroll (1979, 1991) qui définit la RSE comme un système à plusieurs niveaux. La pyramide de la RSE de Carroll (1991) identifie quatre niveaux : économique, juridique, éthique et philanthropique. Les initiatives mentionnées par les répondants peuvent être intégrées à ces niveaux. Les efforts pour réduire les impacts environnementaux ou aligner les objectifs organisationnels sur le développement durable correspondent à la responsabilité économique, car ces actions visent à renforcer la viabilité financière de l'entreprise tout en répondant aux attentes des parties prenantes. De plus, les actions qui promeuvent la diversité ou garantissent des conditions de travail éthiques répondent aux responsabilités juridiques et éthiques identifiées par Carroll (1991). Nous pouvons aussi mentionner que les projets caritatifs incarnent la responsabilité philanthropique qui se situe au sommet de la pyramide. Les résultats empiriques s'alignent étroitement avec les dimensions définies par Carroll.

Burke et Logsdon (1996) vont plus loin que la simple définition de la RSE et citent la RSE stratégique. Celle-ci, avec ses cinq dimensions, tend à apporter des avantages clairs à l'organisation en soutenant les activités de base. La RSE stratégique permet d'assurer que les actions soient alignées avec les objectifs de la société. Chandler et Werther (2005) évoquent que la RSE stratégique doit être présente dans tous les aspects de l'entreprise, tant pour les employés que pour la direction. Nous retrouvons cela dans la partie « mise en place de la politique RSE » dans les informations collectées. En effet, toutes les entités sur lesquelles nous avons pu travailler ont une politique RSE établie dans l'entreprise qui touche et impacte les employés et ses objectifs organisationnels. Dans le système bancaire, nous constatons que les banques ont des critères de financement durables pour les entreprises qui ont l'intention de faire des prêts. Il y a aussi le soutien de l'organisation pour la mobilité douce ou encore la volonté d'atteindre un impact net zéro carbone pour 2030. Dans d'autres entretiens, des répondants disent qu'ils ont pu suivre la formation sur la fresque du climat pour pouvoir la donner dans leur entreprise, ou encore qu'ils ont accès à une base de données qui contient beaucoup d'informations sur les pratiques RSE. Ensuite, nous pouvons aussi énoncer que dans d'autres entretiens, la politique RSE était construite autour de piliers fondamentaux pour assurer une approche cohérente et structurée de la RSE.

Suite à cela, la RSE entraîne des impacts au sein même de l'entreprise. Dans un premier temps, les initiatives RSE ont tendance à améliorer l'image de marque et la réputation, ce qui génère de la confiance auprès des parties prenantes (Srivastava, 2019 ; Książak, 2016). Ces éléments ressortent également dans les données empiriques. En outre, les données montrent que les politiques RSE attirent les investisseurs et les financements responsables. Margolis et Walsh (2003) rajoutent à ces résultats que la RSE fidélise les clients et motive les employés. Selon eux, la RSE permet d'avoir une amélioration financière grâce à une bonne gestion de la politique RSE et à une meilleure réputation (Greening, 1999 ; Margolis & Walsh, 2003). Ceci n'est vérifiable dans ce travail car il n'étudie pas l'aspect financier de la RSE. Il faut notamment noter qu'il est compliqué d'évaluer la composante économique et de quantifier l'impact de la RSE sur du long terme (Moon, 2014, cité dans Książak, 2016). Un autre aspect du travail qui n'a pas été approfondi, est l'irresponsabilité sociale des entreprises (ISE). Elle constitue un contrepoint à la RSE et peut avoir des conséquences significatives sur la réputation et les relations avec les parties prenantes. Lorsque les pratiques des entreprises sont perçues comme superficielles ou motivées par des intérêts purement économiques, cela peut entraîner une perte de confiance ainsi que des impacts négatifs sur l'engagement des employés et la fidélité des clients (Greenwood, 2007 ; Smith & al., 2011 ; Hericher & Bridoux, 2023). Ces dimensions, bien qu'importantes, sortent du cadre de cette étude mais mériteraient d'être explorées davantage dans des travaux futurs pour offrir une perspective complète sur les effets des politiques RSE et de leur gestion.

1.2.Stratégie de communication et leur influence

Les résultats empiriques montrent que la communication joue un rôle clé dans la perception et l'adhésion des employés aux politiques RSE de leur entreprise. En effet, plusieurs canaux de communication sont utilisés par les entreprises, tels que les e-mails, les formations, l'intranet ou encore des réunions d'équipe. Cependant, nous remarquons que ces efforts ne sont parfois pas suffisants car certains interviewés indiquent un manque de clarté ou une faible visibilité des initiatives RSE, ce qui peut toucher leur implication. En outre, l'unique utilisation des e-mails comme outil de communication n'est pas adaptée pour une diffusion efficace des pratiques RSE.

Tout d'abord, selon le modèle de Du et al. (2010), il faut assurer une communication transparente et continue des initiatives RSE. Les entreprises doivent utiliser divers canaux de communication pour sensibiliser les employés et les impliquer activement dans les actions RSE, tout en veillant à ce que les messages soient perçus comme authentiques et alignés avec les valeurs de l'entreprise. Du et al. (2010) recommandent une transparence totale dans la communication des actions RSE, en partageant des informations précises et honnêtes sur les objectifs, les actions et les résultats. De plus, ils encouragent une communication proactive, où les entreprises prennent l'initiative de partager leurs efforts en matière de RSE avant même que les parties prenantes ne le demandent, renforçant ainsi leur crédibilité et leur réputation. Ils insistent sur l'importance de l'engagement des parties prenantes dans la communication RSE, en impliquant activement les employés, les clients et les communautés dans le dialogue sur ces initiatives, ce qui peut renforcer l'impact positif de la RSE et créer un soutien plus large pour

les actions de l'entreprise. Nous pouvons identifier plusieurs facteurs pour une communication réussie. Un message efficace doit contenir quatre points essentiels : l'importance des enjeux, l'engagement de l'entreprise, l'impact des initiatives, et la cohérence entre les pratiques et les valeurs de l'organisation. Ce contenu permet une meilleure clarté et transparence sur les intentions de leur entreprise (Du & al., 2010). De plus, les données montrent que la communication portant sur des résultats concrets renforce l'investissement des employés dans les pratiques. Cependant, des actions perçues comme vagues ou mal informées nuisent à la crédibilité de la politique RSE.

Ensuite, un autre élément que nous pouvons relever des entretiens est l'incidence des interactions informelles comme les discussions entre les collègues ou les managers, qui renforcent la compréhension des pratiques RSE. Les interactions informelles permettent de compléter les communications formelles en rendant les messages plus accessibles. Cela rejoint le modèle de Du et al. (2010), qui mentionne que les canaux informels comme le bouche-à-oreille interne, jouent un rôle important dans la transmission et l'accommodation de la politique RSE.

Pour terminer, la communication a un réel effet sur l'implication des employés dans les actions RSE de leur entreprise. Elle promeut l'adhésion aux politiques RSE des parties prenantes. Une bonne communication favorise l'engagement et la confiance des employés au sein de leur entreprise. Pour maximiser son efficacité, les entreprises doivent rendre leurs messages cohérents, limpides et adaptés aux attentes des employés. Elles doivent aussi étendre les canaux qu'elles utilisent et intégrer des canaux interactifs qui favorisent le dialogue et la compréhension.

1.3.Dynamique individuelle dans la mise en œuvre des politiques RSE

La perception de la politique RSE par les employés passe par leur compréhension de ce qu'est la RSE, comme nous l'avons vu précédemment, mais passe également par leur engagement individuel et leur participation dans les pratiques responsables au sein de leur organisation. La micro RSE explique l'implication individuelle des employés dans les actions RSE et considère que chaque employé joue un rôle actif dans la diffusion et la réussite de ces actions dans l'entreprise (Aguilera & al., 2007). En effet, les travailleurs font partie des acteurs clés dans le succès global de la mise en place d'une politique RSE (Lindgreen & Swaen, 2010 ; Glavas, 2016). Effectivement, les données montrent que certaines organisations des interviewés investissent dans leur programme RSE et que les travailleurs font partie intégrante de leur stratégie RSE. Tous les répondants ont déjà participé à des pratiques RSE et leur organisation les incite à y contribuer. D'autre part, nous avons constaté qu'il y avait des participations volontaires, obligatoires ou liées à des événements spontanés, s'inscrivant dans le cadre de la politique RSE. Par contre, nous avons aussi pu voir que la surcharge de travail et donc le manque de temps libre empêchaient les travailleurs de s'investir correctement dans les pratiques.

Par après, les résultats révèlent que les employés s'engagent davantage lorsque les pratiques RSE sont alignées avec leurs propres valeurs. Par exemple, les participants qui ont été formés

pour devenir facilitateurs dans des projets environnementaux, tels que la fresque du climat, ou qui ont contribué à des actions comme le nettoyage des plages, témoignent d'une motivation intrinsèque forte. Cela reflète les déterminants moraux et vocationnels identifiés par El Akremi et Gond (2018), selon lesquels les employés trouvent un sens à leur engagement lorsque celui-ci correspond à leurs valeurs personnelles et à leur quête de contribution sociale.

Ces différents éléments que nous venons de voir, nous permettent de comprendre que la micro RSE est un facteur important pour comprendre la réussite ou non d'une politique RSE dans une entreprise, mais aussi d'évaluer la perception que les salariés en font. À travers les entretiens, nous nous sommes rendu compte qu'une entreprise qui favorise l'implication des employés dans ses pratiques RSE, les motive à s'y investir et s'y engager. Ceci s'inscrit dans la théorie de l'échange social, notamment avec le principe de réciprocité. Ce principe énonce que lorsqu'une partie reçoit un gain, l'autre partie donne en retour (Blau, 1964 ; Cropanzano & Rupp, 2008). Cela traduit que plus une organisation s'investit et permet à ses travailleurs de s'investir dans sa politique RSE, plus les employés auront tendance à s'y engager activement et à développer des comportements positifs envers l'organisation. Cet engagement peut être assimilé à une meilleure productivité, une meilleure loyauté et une participation volontaire aux actions. La micro RSE agit comme un levier pour renforcer le lien entre les employés et l'organisation, ce qui est expliqué par la théorie de l'échange social. En revanche, si l'entreprise ne considère pas ces employés dans sa stratégie RSE, il y aura une baisse d'engagement et d'implication.

Greenberg (1990), comme nous l'avons vu, a élaboré trois sous-types de justice organisationnelle : la justice procédurale, la justice distributive et la justice interactionnelle. Ces points de justice organisationnelle permettent une bonne perception de la justice dans l'entreprise. Les bonnes perceptions de ces justices permettent de renforcer les relations sociales entre l'organisation et les travailleurs (De Roeck & Maon, 2016 ; Colquitt & al., 2001). De plus, Rupp et al. (2013) ajoutent à cela qu'un engagement des pairs ou des supérieurs dans les actions RSE peut donner lieu à une perception par les employés que leur environnement de travail est juste et éthique. Les données empiriques de cette recherche ne comportent pas assez d'éléments sur la justice organisationnelle. Par contre, elles supposent que certaines entreprises de répondants sont justes et éthiques. En effet, on ressent le besoin de quelques interviewés d'être dans une entreprise qui soit alignée avec leurs valeurs intrinsèques.

Pour conclure ce chapitre, une politique RSE nécessite une approche stratégique et réfléchie par l'organisation avec ses parties prenantes dont les employés. Il est aussi essentiel de considérer les besoins et attentes de ces parties prenantes (Turker, 2009). Chaque individu est sensible ou non aux différentes politiques RSE dans son entreprise. Les multiples interviews nous relatent que certains répondants attachent beaucoup d'importance à des initiatives RSE alors que d'autres sont moins attachés à ces aspects-là.

Chapitre 2 : Perspectives et pistes d'amélioration des politiques RSE

L'intégration des initiatives RSE dans les stratégies globales reste complexe, en particulier dans un contexte économique contraignant dans lequel les retours sur investissement

ne sont pas immédiatement visibles. Les dimensions sociales et de gouvernance sont systématiquement secondaires alors que les enjeux environnementaux paraissent prioritaires. Cette priorisation s'explique en partie par la complexité d'évaluer des critères sociaux, souvent perçus comme moins tangibles. Par ailleurs, certaines entreprises se contentent d'obtenir des certifications à des fins marketing, sans que cela ne se poursuive avec des efforts supplémentaires ou des actions concrètes.

Un obstacle récurrent que nous avons pu remarquer dans les entretiens, réside dans le manque de communication interne sur les initiatives RSE. Cette lacune limite l'engagement des employés qui ne perçoivent pas la valeur ajoutée de ces pratiques. Dans certains cas, des actions intéressantes restent méconnues à cause de leur faible visibilité, et que d'autres initiatives échouent à mobiliser les équipes en raison d'une absence de sensibilisation ou d'informations adaptées. Par ailleurs, les responsabilités des employés dans leur travail quotidien, combinées à des ressources limitées, laissent peu de place à leur implication dans les initiatives sociales. Un autre obstacle qui est ressorti des données empiriques est le manque de soutien de la hiérarchie qui procure de réelles lacunes dans la mise en œuvre de la politique RSE. Nous retrouvons également la surcharge de travail qui ne permet pas aux employés de participer aux initiatives RSE.

Une des principales préoccupations exprimées par les employés concerne la perception de la sincérité des initiatives RSE. Certains les jugent comme des actions trop superficielles. Pour surmonter cet obstacle, les entreprises doivent s'efforcer d'intégrer les valeurs RSE dans toutes leurs pratiques, tant dans la stratégie globale que dans les opérations quotidiennes. Cela passe par une transparence accrue dans les processus décisionnels et par la mise en avant d'actions concrètes et mesurables. Une communication claire sur les objectifs et les résultats des initiatives pourrait également renforcer leur crédibilité. De plus, les données montrent que les employés sont plus susceptibles de s'engager dans les politiques RSE quand leur entreprise leur permet d'y contribuer, notamment grâce à du volontariat ou encore des formations. Les employés mettent en avant la nécessité d'une communication plus dynamique et interactive autour des initiatives RSE. Plutôt que de s'appuyer uniquement sur des canaux formels comme les e-mails, les entreprises pourraient privilégier des approches participatives, comme des discussions en petits groupes ou des plateformes collaboratives. Ces interactions renforcent non seulement la compréhension des politiques RSE, mais aussi le sentiment d'appartenance des employés (Du & al., 2010).

Les valeurs portées par les politiques RSE apparaissent comme un moteur de cohésion et un facteur d'attractivité pour les talents, en particulier les jeunes générations. Les employés se sentent plus investis dans une organisation dont les valeurs sont alignées avec les leurs. Cependant, cette relation entre valeurs et actions n'est pas toujours cohérente : certaines entreprises affichent des ambitions sociétales, mais priorisent les considérations financières au détriment d'actions concrètes. Une meilleure transparence et un engagement plus sincère des directions pourraient combler cet écart. Ce travail ne permet pas d'évaluer le réel effet des valeurs portées par les politiques. En effet, cette recherche s'appuie plus sur la relation entre l'organisation et les employés par rapport aux pratiques RSE. Il serait pertinent pour une

recherche future d'évaluer les valeurs portées par les politiques RSE et de considérer la perception des travailleurs vis-à-vis de cela.

Conclusion générale

La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) constitue aujourd'hui un enjeu stratégique majeur, tant pour la pérennité des organisations que pour leur impact sociétal et environnemental. La RSE est un sujet d'étude qui est de plus en plus étudié ces dernières décennies. Dans le contexte actuel, les attentes des parties prenantes ne cessent de croître, les entreprises doivent assumer plus de devoirs, qui vont au-delà de leurs simples objectifs économiques traditionnels. La RSE semble être une réponse adaptée car elle permet de concilier performance financière, durabilité environnementale et équité sociale. Pourtant, la mise en œuvre des politiques RSE soulève des questions sur la manière dont ces pratiques sont perçues, adoptées et intégrées dans les entreprises. C'est pourquoi la question de recherche s'est construite autour de ces enjeux et s'intitule :

Comment la mise en place d'une politique RSE influence-t-elle la perception des employés dans leur entreprise ?

Pour répondre à cette question, neuf entretiens semi-directifs ont été menés auprès d'employés travaillant dans une entreprise ayant une politique RSE établie, mais aussi d'une personne qui a été entièrement en charge de la création de la politique RSE. Cela s'ajoute avec une observation participante durant notre stage, et une revue de littérature a été réalisée afin d'assurer la validité scientifique des données récoltées. L'approche de ce travail est une approche qualitative et inductive qui, à l'aide d'entretiens de travailleurs, nous permet de comprendre comment ils perçoivent la politique RSE de leur organisation. Les neuf interviews ont été retranscrites entièrement pour les analyser et les synthétiser. Par après, les données ont été confrontées avec celles de la revue de littérature.

Les différentes composantes de ce travail mettent en lumière le rôle clé que la RSE peut jouer pour engager les employés, renforcer la réputation des entreprises et créer un impact positif au sein de la société. Cependant, Crowther et Aras (2008) mettent en évidence trois principes fondamentaux qui soutiennent une démarche durable et équilibrée : la responsabilité, la transparence et la durabilité. Ces piliers offrent un cadre essentiel pour guider les entreprises dans l'intégration de pratiques responsables au sein de leur stratégie globale. La responsabilité exige des organisations qu'elles reconnaissent et assument les impacts de leurs activités sur la société et l'environnement. La transparence, quant à elle, joue un rôle crucial en renforçant la confiance des parties prenantes grâce à une communication claire et accessible sur les actions et résultats en matière de RSE. Enfin, la durabilité incite les entreprises à adopter une vision à long terme, en harmonisant leurs objectifs économiques avec des considérations sociales et environnementales. Cette recherche permet de confirmer que les principes tels que développés par Crowther et Aras (2008) sont une base fondamentale à la réussite d'une politique RSE.

Un élément clé qui ressort de cette analyse est le principe de réciprocité, qui joue un rôle central dans la réussite des politiques de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE). Ce principe repose sur une dynamique d'échange mutuel : plus l'entreprise s'investit sincèrement dans des pratiques RSE et offre aux employés des opportunités de s'impliquer, plus ces derniers développeront une perception positive de leur organisation. En retour, cet engagement perçu se traduit par une motivation, des comportements favorables, tels qu'une plus grande productivité ou un meilleur alignement avec les objectifs stratégiques. Cependant, il faut aussi nuancer ce principe de réciprocité. En effet, ce principe se remarque surtout avec des employés qui se sentent concernés par les initiatives RSE. Un employé qui n'a aucun intérêt pour ces actions, n'aura pas les mêmes comportements que des personnes qui sont sensibles à la RSE.

Cette recherche a également mis en évidence les défis futurs auxquels les entreprises devront faire face pour intégrer de manière plus systématique et efficace la RSE dans leur modèle d'affaires. Les évolutions réglementaires, l'émergence de nouvelles attentes sociétales, ainsi que l'essor des critères Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance (ESG) imposent aux entreprises de repenser leur approche de la RSE. Dans ce cadre, le développement de nouveaux outils de mesure et d'évaluation des performances RSE s'avère indispensable pour permettre une analyse plus fine et une communication plus transparente des résultats obtenus.

Enfin, la RSE est bien plus qu'un concept : c'est une vision et un engagement vers un équilibre entre réussite économique, progrès social et respect de l'environnement. Pour maximiser son impact, il est essentiel que les entreprises adoptent une approche holistique et participative, où chaque acteur, du dirigeant à l'employé, contribue à transformer ces engagements en actions tangibles. Ce mémoire souligne l'importance de la RSE comme levier stratégique pour l'avenir des entreprises. Si les organisations veulent rester compétitives dans un environnement en perpétuelle évolution, elles doivent non seulement renforcer leur engagement en matière de RSE, mais aussi s'assurer que cet engagement soit perçu comme authentique et aligné avec les valeurs de toutes leurs parties prenantes. Des recherches futures pourraient se concentrer sur l'évaluation à long terme des impacts de la RSE, sur la performance organisationnelle, ainsi que sur l'identification des meilleures pratiques pour intégrer ces concepts de manière durable et efficace.

Bibliographie

- Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J. (2007). Putting the S Back in Corporate Social Responsibility: A Multilevel Theory of Social Change in Organizations. *The Academy of Management Review*, 32(3), 836–863.
<http://www.jstor.org/stable/20159338>
- Banerjee, S. B. (2007). *Corporate social responsibility: The good, the bad and the ugly*. Edward Elgar Publishing Limited.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Burke, L., & Logsdon, J. M. (1996). How corporate social responsibility pays off. *Long range planning*, 29(4), 495-502.
- Carroll, A. B. (1979). Corporate performance. *Acad. Manag. Rev*, 4, 497-505.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, 34(4), 39-48.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & society*, 38(3), 268-295.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of applied psychology*, 86(3), 425.
- Commission européenne. (2023). Responsabilité sociale des entreprises (RSE).
https://commission.europa.eu/business-economy-euro/doing-business-eu/corporate-social-responsibility-csr_fr
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Cropanzano, R., Ambrose, M. L., Greenberg, J., & Cropanzano, R. (2001). Procedural and distributive justice are more similar than you think: A monistic perspective and a research agenda. *Advances in organizational justice*, 119(151), 351-360.

- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34–48.
<http://www.jstor.org/stable/27747410>
- Cropanzano, R., & Rupp, D. E. (2008). Social exchange theory and organizational justice: Job performance, citizenship behaviors, multiple foci, and a historical integration of two literatures. *Research in social issues in management: Justice, morality, and social responsibility*, 63, 99.
- Crowther, D., & Aras, G. (2008). Corporate social responsibility. Bookboon.
- De Roeck, K., & Maon, F. (2018). Building the theoretical puzzle of employees' reactions to corporate social responsibility: An integrative conceptual framework and research agenda. *Journal of business ethics*, 149, 609-625.
- Ditlev-Simonsen, C. D. (2015). The relationship between Norwegian and Swedish employees' perception of corporate social responsibility and affective commitment. *Business & Society*, 54(2), 229-253.
- Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2010). Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR communication. *International journal of management reviews*, 12(1), 8-19.
- El Akremi, A., & Gond, J. P. (2018). Chapitre 7. Les fondements micro-psychologiques de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise: une synthèse critique de la littérature en «micro-RSE». *Une vision des ressources humaines sans frontières*, 66-89.
- Freeman, R. E. (2010). Strategic management: A stakeholder approach. Cambridge university press.
- Glavas, A., & Kelley, K. (2014). The effects of perceived corporate social responsibility on employee attitudes. *Business ethics quarterly*, 24(2), 165-202.
- Glavas, A. (2016). Corporate social responsibility and organizational psychology: An integrative review. *Frontiers in psychology*, 7, 162654.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of management*, 16(2), 399-432.

- Greenwood, M. (2007). Stakeholder engagement: Beyond the myth of corporate responsibility. *Journal of Business ethics*, 74, 315-327.
- Hericher, C., & Bridoux, F. (2023). Employees' emotional and behavioral reactions to corporate social irresponsibility. *Journal of Management*, 49(5), 1533-1569.
- Hericher, C., Bridoux, F., & Raineri, N. (2023). I feel morally elevated by my organization's CSR, so I contribute to it. *Journal of Business Research*, 169, 114282.
- Herciu, M. (2016). ISO 26000—An integrative approach of corporate social responsibility. *Studies in Business and Economics*, 11(1), 73-79.7
- Herzig, C., & Moon, J. (2013). Discourses on corporate social ir/responsibility in the financial sector. *Journal of Business Research*, 66(10), 1870-1880.
- Igalens, J. (2009). Norme de responsabilité et responsabilité des normes : le cas d'ISO 26 000. *Management & Avenir*, 23, 91-104. <https://doi.org/10.3917/mav.023.0091>
- Johnson, H. L. (1958). Can the businessman apply Christianity? *Harvard Business Review*, 36(4), 68–76.
- Johnson, R. A., & Greening, D. W. (1999). The effects of corporate governance and institutional ownership types on corporate social performance. *Academy of management journal*, 42(5), 564-576.
- Kaźmierczak, M. (2022). A literature review on the difference between CSR and ESG. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska*, (162).
- Koutaya, A. (2020). Essai de synthèse des principales étapes d'évolution de la responsabilité sociétale des entreprises. Koutaya Ayoub & Koutaya Younes.
- Książak, P. (2016). The Benefits from CSR for a Company and Society. *Journal of Corporate responsibility and leadership*, 3(4), 53-65.
- Lange, D., & Washburn, N. T. (2012). Understanding attributions of corporate social irresponsibility. *Academy of management review*, 37(2), 300-326.
- Li, T. T., Wang, K., Sueyoshi, T., & Wang, D. D. (2021). ESG: Research progress and future prospects. *Sustainability*, 13(21), 11663.
- Lindgreen, A., & Swaen, V. (2010). Corporate social responsibility. *International journal of management reviews*, 12(1), 1-7.

- Margolis, J. D., & Walsh, J. P. (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative science quarterly*, 48(2), 268-305.
- Marquet, J., Van Campenhoudt, L. et Quivy, R. (2022) . Quatrième étape. La construction du modèle d'analyse. Manuel de recherche en sciences sociales - 6e éd. (p. 127 -166). Armand Colin. <https://shs.cairn.info/manuel-de-recherche-en-sciences-sociales--9782200633950-page-127?lang=fr>.
- Moon, J. (2014). Corporate social responsibility: A very short introduction (Vol. 414). Oxford University Press, USA.
- Nickerson, R. S. (1998). Confirmation bias: A ubiquitous phenomenon in many guises. *Review of general psychology*, 2(2), 175-220.
- Organisation Internationale de Normalisation. (2010). ISO 26000:2010, Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale. <https://www.iso.org/standard/42546.html>
- Organisation internationale de normalisation. (2019). ISO/TS 26030:2019 : Lignes directrices pour utiliser l'ISO 26000 dans la chaîne de valeur alimentaire (1re éd.). ISO.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard business review*, 84(12), 78-92.
- Rupp, D. E., Ganapathi, J., Aguilera, R. V., & Williams, C. A. (2006). Employee reactions to corporate social responsibility: An organizational justice framework. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(4), 537-543.
- 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(4), 895-933.
- Sacconi, L. (2006). A social contract account for CSR as an extended model of corporate governance (I): Rational bargaining and justification. *Journal of business ethics*, 68, 259-281.
- Shen, J., & Jiahua Zhu, C. (2011). Effects of socially responsible human resource management on employee organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(15), 3020-3035.

- Smith, N. C., Ansett, S., & Erez, L. (2011). How Gap Inc. engaged with its stakeholders. MIT Sloan Management Review.
- Srivastava, G. (2019). Impact of CSR on company's reputation and brand image. *Global Journal of Enterprise Information System*, 11(1), 8-13.
- Sullivan, R., & Mackenzie, C. (Eds.). (2017). *Responsible investment*. Routledge.
- Tarmuji, I., Maelah, R., & Tarmuji, N. H. (2016). The impact of environmental, social and governance practices (ESG) on economic performance: Evidence from ESG score. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 7(3), 67.
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British journal of management*, 14(3), 207-222.
- Turker, D. (2009). Measuring corporate social responsibility: A scale development study. *Journal of business ethics*, 85, 411-427.
- Werther Jr, W. B., & Chandler, D. (2005). Strategic corporate social responsibility as global brand insurance. *Business Horizons*, 48(4), 317-324.

Annexes

Annexe 1 - Guide d'entretien employés

- Mise en place :
 - Bonjour, merci avant tout pour votre temps précieux. Tout d'abord, pour me présenter, je suis étudiant en master 2 gestion des ressources humaines. Dans le cadre de mon mémoire, je dois réaliser des entretiens semi-directifs pour ma recherche. Mon étude consiste à explorer la dynamique entre les politiques RSE et la perception des employés. Elle cherche à évaluer l'impact de la RSE sur les employés et sur l'entreprise.
 - Est-ce que vous êtes d'accord pour que j'enregistre l'entretien en précisant que celui-ci sera anonymisé et confidentiel ? Pourriez-vous vous présenter ? Qui êtes-vous ? Quel est votre parcours ? Votre fonction actuelle ? Etc...
 - Qu'est-ce qui vous a attiré là-dedans ?
 - Quelle est votre propre perception de la RSE ? Comment définiriez-vous la RSE ? (de manière générale, pas forcément par rapport à votre entreprise)
 - Quel est votre avis dessus ?

- Perception et compréhension de la RSE :
 - Comment la politique de RSE s'est mise en place dans votre entreprise ? Comment vous a-t-elle été communiquée ?
 - Comment avez-vous pris connaissance des initiatives RSE de votre entreprise ? Et quelles sont-elles ? Comment se sont-elles mises en place ?
 - Comment percevez-vous ces initiatives RSE ? (sociales, environnementales, éthiques, etc) Comment les employés de votre entreprise perçoivent-ils ces initiatives d'après vous ?
 - Pourquoi votre entreprise s'engage-t-elle dans la RSE ? Quels sont les motifs ?
 - Est-ce que votre entreprise s'implique assez dans sa politique RSE pour vous ?
 - Estimez-vous que votre entreprise communique assez sur ses activités RSE ? Comment peut-elle s'améliorer ?

- Impacts de la RSE sur les employés :
 - Quels sont les impacts liés à la RSE dans votre entreprise ? (financiers, sociaux, etc)
 - Est-ce que la RSE influence votre comportement et votre engagement au travail (motivation, satisfaction, ...) ? Comment vous comportez-vous face aux initiatives RSE de votre entreprise ?
 - Avez-vous déjà participé à des projets RSE ? Si oui, lesquels ? Comment l'avez-vous perçu ?

- Les valeurs de l'entreprise :
 - Comment percevez-vous les valeurs RSE véhiculées par votre entreprise ?
 - Pensez-vous que les actions RSE reflètent la culture et les valeurs d'une entreprise ?

- Défis et opportunités de la RSE :
 - Selon vous, quels sont les principaux défis/obstacles que la RSE rencontre dans votre entreprise ? Et de manière plus générale ?

- Comment votre entreprise pourrait-elle mieux utiliser la RSE pour favoriser le développement de ses employés et leurs implications ?

Annexe 2 – Guide d’entretien responsable RSE

- Mise en place :
 - Bonjour, merci avant tout pour votre temps précieux. Tout d’abord, pour me présenter, je suis étudiant en master 2 gestion des ressources humaines. Dans le cadre de mon mémoire, je dois réaliser des entretiens semi-directifs pour ma recherche. Mon étude consiste à explorer la dynamique entre les politiques RSE et la perception des employés. Elle cherche à évaluer l’impact de la RSE sur les employés et sur l’entreprise.
 - Est-ce que vous êtes d’accord pour que j’enregistre l’entretien en précisant que celui-ci sera anonymisé et confidentiel ? Pourriez-vous vous présenter ? Qui êtes-vous ? Quel est votre parcours ? Votre fonction actuelle ? Etc...
 - Pourriez-vous présenter l’entreprise dans laquelle vous avez élaboré la rse ? nombre d’employés ? secteur d’activité ?
 - Votre rôle ? vos missions ? vos fonctions ? combien de temps ?
 - Pouvez-vous vous présenter et décrire votre rôle dans la mise en place de la stratégie RSE de votre entreprise ?
- Stratégie RSE :
 - Comment avez-vous élaboré et déployé la stratégie RSE dans votre entreprise ? Est-ce que vous avez suivi un modèle dans la mise en place ?
 - Quels étaient les principaux objectifs et motivations derrière l’adoption de cette stratégie RSE ?
 - Quels étaient les facteurs clés qui ont influencé la direction de votre stratégie RSE ?
 - Pouvez-vous décrire les étapes clés du processus de planification et de mise en œuvre de la stratégie RSE ?
 - Selon vous, pourquoi votre entreprise a-t-elle fait les démarches pour mettre une politique de rse ?
 - Comment avez-vous implémenté cette politique ? comment l’avez-vous communiqué à vos employés ? comment ont-ils pris connaissance de cette stratégie ?
 - Quelles sont les initiatives pour la rse mise en place ? quelles actions ? Quelles sont les activités liées à la RSE que les employés ont pu faire ? Quels sont les retours ?
- Défis et solutions :
 - Quels défis avez-vous rencontrés lors de la mise en place de la stratégie RSE et comment les avez-vous surmontés ?
 - Quelles méthodes ou outils avez-vous utilisés pour assurer l’intégration efficace de la RSE dans les opérations de l’entreprise ?
 - Comment avez-vous impliqué les différentes parties prenantes de l’entreprise dans la mise en œuvre de la stratégie RSE ? Quelles adaptations ou changements avez-vous dû apporter en cours de route ?
- Impact et évaluation :
 - Comment mesurez-vous l’efficacité de votre stratégie RSE ?
 - Quel impact la stratégie RSE a-t-elle eu sur l’entreprise, ses employés, et les parties prenantes externes ?
 - Quels indicateurs utilisez-vous pour suivre les progrès de votre stratégie RSE ?

- Avez-vous des exemples concrets de succès ou d'échecs dans la mise en œuvre de votre stratégie RSE ?
- Perspectives et évolutions :
 - Comment est-ce que la rse a-t-elle évolué ?
 - Comment voyez-vous l'évolution future de la RSE dans votre entreprise ?
 - Quels conseils donneriez-vous à d'autres entreprises cherchant à développer une stratégie RSE efficace ?
 - Quels sont les domaines de la RSE que vous pensez approfondir ou modifier dans l'avenir ? Comment la culture d'entreprise a-t-elle évolué ou changé en réponse à la stratégie RSE ?

Annexe 3 – Personnes interrogées

Alizée a obtenu un master en psychologie du travail des organisations économiques, et suite à son stage et contrat étudiant, elle a rejoint l'entreprise dans laquelle elle travaille aujourd'hui. Elle occupe un poste de RH Officer qui comprend plusieurs missions telles que le recrutement, l'intégration, etc. Mais elle est aussi en charge depuis peu du projet RSE de son entreprise. Elle n'a pas directement construit ce projet mais elle a repris les directives de celui-ci. Malgré le fait qu'elle s'occupe de la mise en place de la politique RSE, nous avons gardé le même questionnaire pour elle que pour les autres car c'est récent et qu'elle n'a pas encore réellement travaillé dessus. Valérie a fait un master en communication et relations publiques. Elle a d'abord commencé dans le monde du tourisme, pour ensuite travailler dans le service achat de sa société. Elle travaille dans la même organisation qu'Alizée qui est dans le secteur des médias.

Arnaud a suivi un bachelier en sciences de gestion à Mons. Il a fait un Master en sciences de gestion spécialisation en RSE à l'UCLouvain. Durant cette spécialisation, il a appris à mettre en place une politique RSE dans son ensemble, que ce soit d'un point de vue RH mais aussi d'un point de vue financier. Il a travaillé en tant que CSR Junior Expert dans une entreprise de maintenance proactive industrielle pendant plus d'un an. Arnaud ne travaille plus dans cette organisation mais est actuellement doctorant à l'UCLouvain. Pour l'étude, nous nous attarderons sur son expérience de la mise en place d'une politique RSE et de comment elle a été construite. Il est le seul interviewé à avoir construit une politique RSE dès sa création dans son entreprise, c'est pourquoi le guide d'entretien (Annexe 2) utilisé est différent de celui des autres répondants.

Théo a fait un bachelier en sciences humaines et sociales et après un master en gestion des ressources humaines. Il a d'abord eu une première expérience dans un cabinet de recrutement lors de son stage de master. Actuellement, il travaille dans un cabinet de consultance en interne pour recruter des consultants dans le domaine de l'informatique. La filière belge de son entreprise ne contient pas beaucoup d'éléments concernant la RSE. Par contre, d'un point de vue du groupe, il existe une politique RSE élaborée.

Gabrielle, Louis, Gauthier et Lisa ont tous les quatre un master en ingénieur de gestion et ils travaillent dans le secteur financier. Ils sont tous dans un « graduate programme » qui consiste en un programme de dix-huit mois dans leur entreprise pour qu'ils puissent découvrir d'autres fonctions et branches. Ils travaillent tous dans la même entreprise mais pour des départements différents. Étant donné que c'est le secteur financier, ils feront tous allusion à l'ESG pour répondre aux questions lors des entretiens.

Alicia a effectué un master en sciences de gestion à l'UCLouvain. Elle a fait un Erasmus en Suède et a rédigé son mémoire sur l'investissement responsable. Elle travaille actuellement dans le secteur bancaire et elle est en charge du Social Bond Programme. Le Social Bond

Programme est un programme de financement émis par une banque qui vise à lever des fonds pour des projets qui ont un impact social positif. Alicia s'assure que les investissements respectent les engagements pris par la banque et que cela contribue aux objectifs sociaux.

Annexe 4 – Cadre de communication RSE

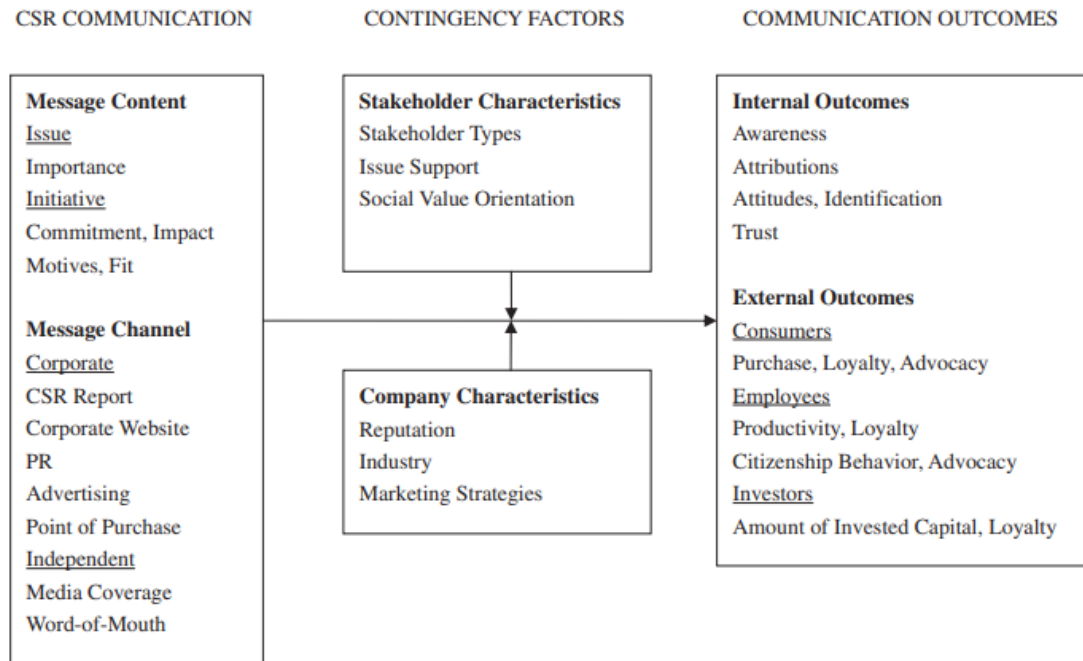


Figure 1. A framework of CSR communication

Annexe 5 – Données d'entretien

1. Entretien Alizée

Julien : Ok, donc en gros pour te présenter mon sujet de mémoire, c'est vraiment, j'aimerais bien, enfin moi mon objectif c'est d'explorer la dynamique que les entreprises mettent dans leur projet RSE et voir comment les employés dans l'entreprise le perçoivent, est-ce que ça peut les impacter ou pas, est-ce que ça peut les motiver ou non, est-ce qu'ils ont besoin de ça, est-ce qu'ils s'identifient plus à leur entreprise parce que c'est les mêmes valeurs qu'eux ou pas, donc voilà c'est un peu le sujet, le B.A.B. du mémoire et donc là je vais t'interroger par rapport à la RSE, voir ce que t'en penses, comment ton entreprise met en place ses initiatives, si elle le fait bien ou pas, si elle communique correctement avec et tout ça. Donc là premièrement je vais te demander juste de te présenter toi, ton parcours, ta fonction actuelle.

Alizée : Ok, je m'appelle Alice, j'ai 26 ans. J'ai effectué un mémoire en fait dans un master en psychologie du travail des organisations économiques à l'université libre de Bruxelles, cette promotion en fait elle a été un tremplin vers mon travail actuel, en fait grâce à mes études j'ai eu l'occasion d'effectuer un stage chez *****, un groupe de médias et de renom en Belgique et en France et donc par rapport à mes études j'ai travaillé en tant qu'étudiante et j'ai par la suite été rapidement embauchée en CDI. Cette expérience en fait m'a appris à développer mes compétences pratiques et de prendre en charge des responsabilités graduellement plus importantes sur une période totale d'environ trois ans, ça fait presque un an et demi que je suis en CDI. Donc actuellement je suis HR Officer et en janvier prochain j'évolue vers la fonction de HR business partner et en fait je m'occupe d'utiliser l'aspect des ressources humaines, c'est assez complet donc mes responsabilités s'étendent du recrutement intégral donc de l'identification. Je m'occupe aussi de la gestion des besoins à l'intégration des nouveaux employés, à la gestion des talents en passant par l'organisation de formation, à la gestion des primes, la gestion des départs également, la stratégie RH en fait, j'ai fait également passer des tests de comportement au travail pour les nouveaux arrivants ou dans le cadre d'évolution de carrière, je m'occupe du civil, la mise en place du bien-être et du coup j'ai joué également un rôle actif dans la mise en œuvre des politiques RSE et etc. En fait pour te situer un petit peu, je travaille dans un bâtiment, où je suis la seule personne en RH, à l'exception de la RH comme je lui ai dit pour notre bureau à Bruxelles, et on est composé d'environ 450 employés, ce qui fait que mes tâches sont aussi variées qu'exigeantes et qui explique que je vois tout et ne suis pas seulement spécialiste dans un seul domaine de ressources humaines.

J : Si c'est clair donc tu as vraiment un large panel de compétence au quotidien pour RH quoi ! Ok et tu m'as dit du coup que tu touchais à la RSE directement chez ***** mais avant de rentrer directement par rapport à *****. Est-ce que tu peux juste me donner toi, la perception que tu as de la RSE. Qu'est-ce que c'est pour toi la RSE ?

A : Pour moi, la RSE c'est un peu comme une entreprise qui prend soin, non seulement de son business mais aussi de tout ce qui l'entoure. C'est un peu comme si une entreprise ne se concentrait pas seulement sur ses profits mais aussi sur les gens, la société, l'environnement et en gros ça veut dire aller faire des affaires tout en étant sympa avec le monde autour de nous, en prenant soin des employés, en aidant la communauté et en ne nuisant pas à la planète par exemple. Je ne sais pas si c'est ce que tu attendais.

J : Et c'est quoi ton avis par rapport à ça du coup ?

A : Honnêtement, je trouve que c'est super important. C'est bien pour tout le monde quand les entreprises pensent à la RSE, ça améliore l'image, ça rend aussi les employés fiers de travailler là. En plus, ça peut même aider les entreprises sur le long terme parce que les clients, les annonceurs etc. aiment bien soutenir les entreprises qui font du bien. Bien sûr il faut que ça soit

sincère, pas qu'un juste coup de pub comme ils l'ont fait. Mais si c'est bien fait je pense que la RSE, c'est pour les affaires et pour la société.

J : Et est-ce que pour toi c'est un critère dans ta recherche d'emploi ? Imaginons là maintenant tu n'es plus chez ****, tu es en recherche d'emploi. Est-ce que c'est possiblement quelque chose qui est important pour toi ou pas ? Quand tu postules dans une entreprise ? Est-ce qu'elle doit avoir une politique RSE ou pas ? C'est quoi ton avis par rapport à ça ?

A : Oui, c'est clair, c'est une ouverture d'esprit. De toute façon, maintenant, c'est un peu la norme, si j'ai pu dire. Comme je l'ai dit, il faut que ça soit bien fait. Mais d'office, et là, comme je t'ai dit, je m'occupe de la RSE, donc c'est quelque chose qui rentre dans mes critères, effectivement. Et ça enveloppe pas mal de choses, pas mal d'avantages. Moi, étant donné que je travaille sur le bien-être, ça fait partie du truc.

J : Ah, donc tu associes le bien-être et la RSE ensemble, du coup ?

A : Oui, j'associe le bien-être, parce que même allié environnementalement, par exemple, ça peut avoir un impact indirect sur le bien-être des travailleurs. De savoir que je vais travailler dans une entreprise qui prend en compte ces domaines-là. Par exemple, ici, je travaille souvent avec... Pour le moment, en fait, je n'ai pas beaucoup de travail sur la RSE, parce que je n'ai pas... Je n'ai pas mal de charges pour le travail, comme tu as pu comprendre. Mais c'est une volonté de l'année prochaine, début 2024, de m'y mettre à 100%. Mais ce que j'ai pu faire cette année, par exemple, et je n'ai pas fait un plan, mais je l'ai fait vraiment sur le vif, c'est de plus parler de l'inclusion, en fait, des handicaps. Et donc ça, ça a vraiment touché les collaborateurs, et ça m'a touchée moi aussi, finalement, parce que j'étais dans l'organisation même, quoi.

J : Oui, c'est clair. Et du coup, là, actuellement, comment se situe la politique RSE de ton entreprise ? Comment est-ce qu'elle s'est mise en place ?

A : Ok. La politique RSE, chez nous, c'est un truc qui s'est développé petit à petit. Et j'ai fini par me retrouver avec ce rôle, en plus de mon boulot habituel. Au début, en fait, c'était une ancienne collègue RH qui était encore junior, qui devait s'en charger. Mais étant donné, voilà, voilà, son manque d'expérience et le défi que cela représentait, ça a été assez compliqué pour elle, je pense, de communiquer et inciter les personnes à s'y consacrer. Donc, elle avait pas eu beaucoup de succès, malheureusement, mais elle avait quand même posé les bases avec un plan autour de sept piliers, sept mois, si je me souviens bien, qui couvraient l'environnement, aux droits humains, en passant par les conditions de travail. Maintenant, voilà, c'est moi qui gère ça, comme je t'expliquais, et on réfléchit à comment donner plus de visibilité à nos actions RSE. Notamment, voilà, on va collaborer avec le département de communication/marketing pour cette année 2024, et on pense même à partager nos actions RSE en externe. Mais on est vraiment encore en phase de planification. On a déjà commencé à communiquer sur le sujet. Par exemple, on avait fait une vidéo de présentation, un genre de micro-trottoir. On a montré aux responsables, aux managers, aux directeurs lors d'un événement. Et c'était un peu pour expliquer l'importance de la RSE, pas seulement en termes de marketing ou que sais-je. Et donc, malheureusement, en fait, cette année, comme je l'ai dit, avec toute la charge de travail, je n'ai pas vraiment eu le temps de faire un plan structuré pour la RSE 2023. J'ai surtout improvisé, en fait, au fil de l'année, en mettant l'absence des actions concrètes, comme la sensibilisation aux syndicats. Par exemple, j'ai accueilli une stagiaire malvoyante. J'ai organisé des ventes, des ventes d'événements, de chocolat, de biscuits, etc. pour ce nom d'association comme, je ne sais pas si tu connais, la EAR Connection Belgium. EAR Connection Belgium, c'est au niveau de la surdité et la Ligue de la sclérose en plaques. Donc, pour 2024, nos ambitions sont grandes en termes de RSE. L'objectif est clair. En fait, on veut élever notre jeu et avoir un impact encore plus significatif pour y parvenir. En fait, on envisage, du coup, la

collaboration étroite avec, comme je te l'ai dit, le marketing, la communication. L'idée, c'est vraiment de structurer de manière plus poussée nos initiatives RSE en les rendant non seulement plus courantes, mais plus visibles. On reconnaît l'importance de communiquer efficacement sur nos actions RSE, pas seulement en interne, mais on y pense en externe. On veut que nos efforts soient vus et compris, pas seulement par nos employés, mais aussi par les clients, les partenaires, la communauté en général. Et ça leur implique de raconter notre histoire RSE de manière convaincante et engageante, en utilisant tous les canaux à notre disposition.

J : Ok, intéressant, intéressant. Mais du coup, comment est-ce que toi, tu les perçois, les initiatives que vous avez déjà faites, du coup ? Tu m'as dit que c'était un peu compliqué pour l'instant. Est-ce que pour toi, c'est du coup pas suffisant, je suppose ? Ou tu imagines que vous ne pouvez que vous améliorer par rapport à ça ?

A : Oui, c'est ça. Et puis, en tant que RH, je pense que c'est naturel pour moi de prendre connaissance de ces initiatives de notre, enfin RSE de notre entreprise. Ça fait partie quand même intégrante de notre rôle de comprendre et de promouvoir ces pratiques. Initialement, cette mission avait été attribuée à notre collègue RH, une faute de communication efficace et on peut dire aussi d'intérêt général. Elle n'avait pas rencontré le succès escompté. Voyant l'importance de la RSE, j'ai pris ici le relais. J'ai eu l'occasion de mettre en lumière cette initiative. Et parmi ces actions mises en place par la collègue, il y avait vraiment des efforts, tu sais, pour réduire l'empreinte carbone, il y a un concours pour encourager les employés à marcher, à ne pas utiliser la voiture ou ce genre de choses. La voiture, on ne va pas les interdire à utiliser, c'est en commun, ouais.

J : Non, mais les encourager à utiliser le vélo ou marcher, quoi.

A : Voilà, c'est ça. Et en fait, ça, ça m'a plutôt montré un bon succès, parce que, il y avait des prix, finalement, et je me suis dit, je me souviens, c'est des prix avec des vélos électriques pour le premier prix, quoi. Et il y avait aussi la mise en place des informations sur la mobilité douce pour, justement, continuer là-dessus. Elle avait aussi élaboré, du coup, comme je t'ai dit, un plan autour de la RSE, incluant les droits humains, le respect de la diversité, la protection des données, promotion de l'égalité des chances. Dans deux petites minutes, il y a juste la lumière qui s'éteint.

J : Ouais, je me disais bien, ça devenait sombre.

A : Bon, alors, pour continuer, j'ai un exemple assez concret qui était, en fait, un atelier organisé avec Just Differences, qui est une société de formation qui va prôner l'inclusion et la diversité. Il y avait aussi sur le droit humain, aussi, comme la participation à des colloques ou à des défis sportifs. Et dans le cadre de la sensibilisation, et à la consommation responsable, nous avons proposé des activités comme le carnet de consommation consciente, on va dire ça comme ça, et des ateliers de recyclage. Mais voilà, cette initiative, elle était bien pensée. Franchement, il n'y avait pas mal d'idées, mais malheureusement, elles n'ont pas eu l'impact escompté. C'est pour ça qu'on envisage de travailler plus étroitement avec le département marketing, qui, eux, savent y faire, les communications pendant le 2022, enfin, 2024, pardon, afin de renforcer la visibilité et l'efficacité des actions des RSE, parce que ce n'est pas rien, quoi.

J : Mais, selon toi, pourquoi ça n'a pas trouvé le succès escompté par rapport à tout ça ?

A : Mais, moi, je pense que, déjà, la RSE, c'est devenu, pour la plupart des personnes, une mode. Et donc, c'est comme si l'entreprise, ce n'est pas comme si l'entreprise, mais c'est comme si, en fait, dans l'intérêt général, tout le monde devait le faire. Donc, et puis, c'était mal communiqué, aussi. Je pense que la RH n'avait pas compris le sens des actions qui étaient derrière. Et... Enfin, moi, ici, je n'ai pas fait un plan, par exemple, je ne compare pas, mais je n'ai pas fait un plan

hyper élaboré, comme elle avait fait, et je dois le faire, normalement. Je l'ai vraiment fait aller au feeling. Et, finalement, c'est des choses qui ont retenu l'attention des gens, parce que j'ai bien pu communiquer, mais surtout, en fait, la stagiaire malvoyante qui était avec moi, elle était présente parmi nous. Donc, ça, c'est... Elle était à proximité. La ear Foundation, en fait, c'était via une ancienne collègue. La fondation, en fait, c'est à son fils. Donc, c'est aussi pour soutenir le collègue. Et la Ligue de la sclérose en plaques, il y a des gens ici qui s'y retrouvent, parce qu'ils ont des connaissances, de la famille qui ont cette maladie. Et donc, là, ils étaient beaucoup plus engagés. Donc, en fait, finalement, les idées, elles y étaient là, mais il faut trouver aussi une solution pour amener les gens à s'y reconnaître et pas faire des actions comme ça sans réel message derrière.

J : Ok, intéressant. Et du coup, pourquoi est-ce que ton entreprise, elle s'engage dans sa politique RSE ? Au final, selon toi, quels sont les motifs ?

A : Alors notre entreprise s'engage dans la RSE pour plusieurs raisons. Tout d'abord, il y a une prise consciente une prise de croissance consciente que les entreprises ont un rôle à jouer au-delà de la simple génération de profit. Comme j'ai dit que l'impact de la société et de l'environnement est significatif et qu'il est de notre responsabilité de gérer de manière positive via la RSE. Ça signifie aussi prendre soin de nos employés, de nos clients et de la communauté dans laquelle ... En fait, on opère ainsi que l'environnement, il y a aussi un aspect stratégique bien sûr en s'engageant dans la RSE l'entreprise se positionne favorablement sur le marché. Cela peut renforcer notre marque, améliorer la fidélisation de la clientèle, des lecteurs et attirer de nouveaux talents. Donc en termes de... En d'autres termes, la RSE c'est non seulement la bonne chose à faire mais elle peut également être bénéfique pour notre performance commerciale. Et donc ça reflète aussi nos valeurs fondamentales en tant qu'entreprise, cela montre que nous sommes engagés à opérer de manière éthique, à contribuer à un avenir durable. Voilà, enfin la RSE fait partie intégrante de notre identité en tant qu'entreprise et notre vision à long terme.

J : Ok, intéressant. Et du coup selon toi, qu'est-ce que ton entreprise pourrait faire pour s'améliorer dans sa politique RSE ?

A : Selon moi, en fait, notre entreprise a fait déjà des propres en matière de RSE mais il reste encore du chemin à parcourir pour atteindre le niveau d'implication idéal. Nous avons mis en place plusieurs initiatives importantes qui montrent notre engagement envers les questions sociales et environnementales. Par exemple, les actions menées en faveur de l'inclusion etc. de handicap mais voilà je pense qu'il y a encore des opportunités d'amélioration notamment en termes de communication et d'engagement des employés, comme j'ai mentionné précédemment. Certaines initiatives n'ont pas eu l'impact souhaité, pour pas vraiment raison des défis en la matière de communication ou d'implication du personnel. Ça aussi donc voilà, il faut vraiment trouver qu'est-ce qui peut motiver les gens ici pour que notre politique RSE soit pleinement efficace. Il est crucial que l'ensemble de l'entreprise à tous les niveaux si bien collaborateurs directeurs, managers soient impliqués et engagés dans ces initiatives, et surtout les managers responsables parce que c'est eux qui vont donner la voix finalement. En outre, je crois que une collaboration étroite avec d'autres départements aussi comme le marketing et la communication, et pas seulement eux mais peut-être d'autres départements, qui voudraient en fait aider à rendre nos actions RSE plus visibles et plus attrayantes d'y participer. En fait, tant en interne, tant en externe c'est possible. Ça pourrait également encourager une participation plus active des employés et renforcer vraiment l'impact global de notre politique RSE.

J : Ok et est-ce que toi personnellement, la politique RSE elle peut te motiver, à t'engager à plus travailler, à mieux travailler ? Est-ce que ça a un impact direct sur toi et ton engagement au travail ? C'est quoi l'influence que la politique RSE a sur toi durant ton travail ?

A : Écoute-moi, je pense que la RSE influence significativement mon comportement et mon engagement au travail. Participer à des initiatives RSE et non seulement d'en organiser m'a rendu consciente des impacts de mes actions professionnelles et personnelles finalement. Mais aussi renforcer mon sentiment d'appartenance à l'entreprise, en fait, savoir que je travaille dans une organisation et mettre en œuvre des pratiques responsables, ça va me motiver et me rendre fière. Cette motivation en fait elle va se compléter dans mon engagement au quotidien donc par exemple, ici, je suis plus proactive dans la recherche de solutions durables et éthiques dans mes tâches et dans mes projets. Je vais m'efforcer également d'être un exemple en matière de pratiques responsables au sein de mon équipe comme promouvoir le recyclage ou encourager une communication inclusive parce que ça, je le fais souvent, même par mail ou participer activement à des initiatives liées à la RSE. Donc oui l'engagement de l'entreprise envers la RSE a non seulement accru ma satisfaction au travail mais m'a également inspiré à adopter des comportements plus responsables, conscients dans mon rôle professionnel, mais aussi personnel.

J : D'accord, est-ce que tu peux m'en dire plus par rapport à ça ?

A : Bah écoute, ça peut être bête mais par exemple éviter de prendre une lettre d'ascenseur

J : Ok, intéressant.

A : C'est vrai au final, c'est bien pour toi. C'est bien pour l'entreprise. Je fais du sport tu sais, ici par exemple, souvent les logos poubelles ils sont pas bien représentés et ça souvent on va faire la communication. Attention parce que déjà c'est les femmes de ménage qui vont s'en occuper donc c'est pas cool. Et surtout environnementalement, c'est pas correct quoi. En fait, ça peut être du très petit ou très très grand, tout est important finalement.

J : Ok est-ce que tu penses que les actions RSE, elles reflètent la culture et les valeurs d'une entreprise ?

A : Oui, parmi les projets les plus marquants, ça a été mon initiative de l'inclusion des personnes en situation de handicap. J'ai actuellement participé à l'accueil, à l'intégration d'une stagiaire malveillante au sein de notre département RH. Donc déjà cette expérience, elle a été incroyablement enrichissante pour ma part, elle m'a permis de comprendre de manière plus concrète les défis auxquels se complétaient ces personnes en situation de handicap dans le milieu professionnel, et l'importance de créer un environnement de travail inclusif. Voilà ces expériences, en fait, elles ont renforcé ma conviction que les projets RSE sont essentiels pour bâtir une culture d'entreprise solide et pour véhiculer nos valeurs. Donc en participant à ces projets, moi j'ai ressenti un sentiment d'accomplissement et de fierté. Cela m'a aussi aidé à comprendre l'alignement entre nos actions RSE et les valeurs fondamentales de notre entreprise et l'engagement envers les communautés.

J : Et du coup, je me demandais comment la politique RSE... Tu m'as dit qu'elle est communiquée par mail c'est ça ?

A : Oui.

J : Est-ce que tu trouves que c'est suffisant ou est-ce que les managers relaient l'info ou pas ? Comment ça se passe à ce niveau-là ?

A : En soi, oui, elle est communiquée par mail mais comme je t'ai dit, un des domaines de la RSE, c'est l'environnement effectivement. On est dans un secteur de médias de journaux mais on va éviter d'imprimer parce que ça c'était une discussion de se dire mais comment est-ce qu'on va faire pour que les personnes voient, on va rendre sa visible parce que tu sais, ils vont voir les mails souvent. Bon, ils reçoivent 600 mails par jour, ça peut être passer à côté. Donc moi, je me suis peut-être demandé pourquoi ne pas mettre des affiches un peu partout ? Mais c'est vrai que finalement, le défi il est mal orienté parce que il y a du gaspillage papier quoi. Mais voilà, enfin vraiment, on est vraiment en train de planifier ça avec le service communication et marketing donc à mon avis ils vont faire quelque chose. Mais c'est vrai qu'en dehors des mails c'est ce qu'on fait quoi, ou des rappels souvent.

J : Et donc selon toi, quels sont les principaux défis obstacles que ton entreprise rencontre par rapport à la RSE de manière générale ? Ça revient un peu avec la question que j'avais déjà posée.

A : Oui oui, non t'inquiète mais de manière plus générale, je pense que dans notre entreprise ainsi que dans le monde des affaires en général, il y a plusieurs défis et obstacles qui peuvent entraver l'efficacité et l'impact des initiatives dans notre entreprise. Et un des principaux défis que nous rencontrons est d'intégrer efficacement les initiatives RSE dans la stratégie globale de l'entreprise. Donc c'est essentiel de s'assurer que les actions RSE vont faire partie intégrante des opérations et la vision sur le long terme. Mais il peut également être difficile d'évaluer concrètement les conséquences de ces actions, surtout en termes de bénéfices sociaux ou environnementaux. Donc actuellement chez nous, c'est le fait de mobiliser l'engagement des employés autour des initiatives RSE aussi. Donc voilà il est crucial de communiquer efficacement la valeur et l'importance de la RSE pour encourager une participation beaucoup plus soutenue. Mais c'est vrai que les contraintes budgétaires, c'est également un obstacle fréquent parce qu'allouer des fonds, du temps pour la RSE, en particulier dans un contexte économique difficile. Actuellement ça peut être un défi, surtout si les retours sur investissement ne sont pas immédiatement visibles, et c'est pour ça que je fais le lien sur la stratégie globale sur le long terme pour que ces actions soient concrètes. Finalement, j'en vois plus d'autres.

J : Non mais du coup-là, vous êtes un peu à la base de votre politique RSE et elle ne peut qu'évoluer dans le temps ?

A : Oui voilà, c'est ça, en fait, ici ça ne date que d'un an, enfin depuis 2022. Donc l'ancienne RH qui avait mis ça en place, mais qui était très très junior et peut-être qu'on a allé assez mal appréhender la chose. C'est un grand défi pour une personne qui n'a pas assez d'expérience et surtout qui ne connaît pas la société, les gens il faut connaître, il faut savoir les approcher. Et donc moi j'ai repris et c'est vrai que bon, je ne me vante pas. J'essaie de faire une meilleure communication mais en fait le défi, c'est aussi de savoir qu'est-ce qui peut les attirer, qu'est-ce qui fait qu'ils vont être engagés. Donc là avec le handicap, c'était un peu plus facile mais surtout parce qu'il y avait des personnes qui se reconnaissaient là-dedans. Et donc là, c'était un peu ça avait rencontré plus de succès. Maintenant à voir pour les autres piliers, quand je parle de la gouvernance ou économiquement parlant, on va checker ça.

J : Ok et donc je vais poser encore une dernière question mais je pense que tu as un peu répondu. C'était un autre point à noter mais comment selon toi, ton entreprise pourrait-elle mieux utiliser la RSE pour favoriser le développement de ses employés et de leurs implications ?

A : Développer peut-être des programmes de formation qui vont éduquer les employés, les managers aussi sur l'importance de la RSE dont elle va s'inscrire dans la stratégie globale de l'entreprise. Donc ces formations, elles peuvent inclure des sujets comme le développement durable l'éthique professionnelle, la diversité et l'inclusion, peut-être aussi incorporer des

objectifs RSE dans les évaluations de performance et les plans de carrière des employés. Et cela peut également, je pense, aider à aligner les objectifs personnels des employés avec les objectifs de la RSE de l'entreprise. Donc vraiment les impliquer directement dans leurs évaluations de performance, assurer une communication claire et transparente sur les initiatives RSE d'entreprise et leurs résultats aussi. Et cela peut inclure aussi des mises à jour régulières, des études de cas, des témoignages comme je l'ai fait ici pour la fondation Ear Foundation. Donc là c'était vraiment quelqu'un qui travaillait chez nous et dont son fils a créé en fait cette fondation parce que la petite fille de cette personne n'avait pas de canaux auditifs. Donc cela a vraiment concerné les gens qui étaient autour, donc de plus c'était un témoignage d'ici. Donc voilà, pour montrer en fait, finalement les impacts de ces initiatives et donner aussi aux employés comme je le disais tantôt l'opportunité de participer à la prise de décision concernant les initiatives RSE. Cela peut être réalisé à travers des communautés RSE ou des enquêtes ou des groupes de réflexion tout simplement.

J : Ok super, écoute, moi tu as répondu à toutes mes questions. J'ai toutes les infos dont j'ai besoin. Je ne sais pas si toi de ton côté tu as possiblement des questions ou que sais-je à me demander ?

A : Je ne sais pas non, je n'ai pas de questions. Mais après si toi tu as envie de plus d'informations, évidemment on peut communiquer par mail, il n'y a pas de soucis. Moi, je pense que j'ai dit tout ce que j'avais à dire.

J : C'était clair et j'ai tout bien compris, il y a plein d'informations qui vont me servir pour la rédaction. Donc c'est super, je vais couper l'enregistrement déjà.

2. Entretien Valérie

Julien : Donc, en gros, la RSE, c'est vraiment la responsabilité sociétale qu'une entreprise a, tu vois. Donc, c'est son engagement d'un point de vue environnemental, éthique, philanthropique, social. Tu vois, ça englobe plein de choses, quoi.

Valérie : Ah oui, ok ok.

J : Donc, c'est un peu ce que ton entreprise... Enfin, du coup, je mentionne l'entreprise parce que je sais, mais ce que ton entreprise fait à ce niveau-là, comment toi, tu le perçois ? De toute façon, on va y arriver. Je vais te poser des questions plus précises, ne t'inquiète pas. Donc, voilà, ça englobe un peu tout ça, quoi.

V : Oui, moi, je ne peux te parler effectivement que de mon entreprise, de ce que je connais, de ce que je sais, de ce que je vois et tout. Mais oui, les autres entreprises, je n'en sais rien.

J : Oui, non, clairement, mais de toute façon, tu me diras... Enfin, les questions qui vont arriver aussi par la suite, c'est un peu comment toi, tu le perçois ? Est-ce que c'est assez, pas assez ? Comment est-ce qu'il faudrait le faire ? Est-ce que ça a bien communiqué ou pas ? Enfin, tu vois, c'est un peu des questions qui vont dans ce sens-là, quoi.

V : Oui, oui, ok.

J : Super. Donc, j'ai lancé le... J'ai lancé l'enregistrement, hop. Ok, super. Est-ce que, premièrement, est-ce que tu peux te présenter ton parcours, ta fonction, depuis combien de temps tu travailles ?

V : Dans l'entreprise dans laquelle je suis actuellement.

J : Oui. Enfin, tu peux un peu présenter tout ton parcours pour un peu comprendre où t'en es arrivé, quoi.

V : Ok. Moi, j'ai fait des études de communication, de relations publiques. Et puis, j'ai eu une première expérience professionnelle dans le monde du tourisme. Et puis, avec le Covid, le tourisme, ça a mal tourné. Et puis, je suis arrivée chez dans mon entreprise, il y a à peu près deux ans. Maintenant, c'est un autre secteur, c'est le secteur des médias. Et alors, la fonction, je suis au service achat. Et c'est une fonction, comment dire, hyper variée. Hyper variée, il y a de tout. Donc, il y a les achats, il y a s'occuper des assurances, de la téléphonie mobile. Comment dire, tout ce qui est aussi les loyers du groupe. Parce que le groupe est propriétaire de bâtiments qu'ils louent, soit en interne à d'autres entreprises qui font partie du groupe, soit à des externes. Donc, voilà, en gros, à peu près de quoi je m'occupe au quotidien. Donc, je ne m'ennuie pas.

J : Ok. Et donc là, ça fait deux ans que tu es dans cette entreprise-là, c'est ça ?

V : Oui, c'est ça. J'ai commencé en tant qu'intérimaire. Et puis, j'ai signé des CDD. Et alors, on va dire que je suis employée dans cette entreprise, effectivement, depuis un peu moins de deux ans. Mais je suis arrivée en octobre. C'était octobre 2021. Donc, oui, ça fait... Ça fait un peu... Plus de deux ans maintenant, quoi.

J : Ah, Ok. Ok. Et du coup, c'est quoi ta perception, du coup, de la responsabilité sociétale d'une entreprise pour toi ? Comment est-ce que tu définirais ça, l'importance que c'est ou pas ?

V : Alors, c'est vrai que si je dois... C'est donner un peu ma définition de qu'est-ce que la RSE pour une entreprise, quoi. Oui. Effectivement, la définition que je pourrais donner pour la responsabilité, la responsabilité sociétale d'une entreprise, je mettrais l'environnement dedans. Parce que je pense qu'il y a beaucoup de... Enfin, surtout aujourd'hui, on attend beaucoup, que

ce soit du citoyen, mais aussi des entreprises. On attend beaucoup que, justement, les entreprises fassent attention à leur mode de production, toutes les choses comme ça. Mais c'est vrai que je pense qu'il faudrait y mettre aussi... Le bien-être du travailleur dedans, quand même. Parce que c'est quelque chose de sociétal aussi. Le fait de bien se sentir dans son entreprise. Et donc, bon, ben voilà, ça, ça va être toutes des petites actions en quotidien qui vont être plus ou moins bien mises en place, comprises aussi par l'employé, avec une certaine adhésion aussi à tout ça. Mais je... J'ai l'impression aussi que la RSE, c'est une vision. C'est une vision un peu, peut-être, qu'une entreprise se donne. Voilà, une vision, une envie, sans doute, d'aller dans une direction. Mais c'est pas toujours simple d'implémenter ce qu'on a envie. Donc, voilà, la RSE, c'est quelque chose dont beaucoup de grandes entreprises se dotent. D'envie, de vision, et aussi la transmission aussi de cette vision. Après, il faut creuser plus loin aussi, je pense. Et ça, c'est pas seulement pour l'entreprise dans laquelle je suis. Je pense que toutes les entreprises, il faut creuser un peu plus loin que... Que, comment dire, que ce qui est écrit aussi sur leur site, quoi. Parce que toutes les entreprises, maintenant, voilà, expliquent un petit peu... Ce qu'ils font. Ce qu'ils font pour l'environnement, pour la société et tout. Et c'est bien intéressant, mais je pense qu'il faut creuser plus loin, quoi.

J : Ok. Et toi, dans ton entreprise, comment est-ce que t'as pris connaissance de la politique RSE ? Comment est-ce qu'elle t'a été communiquée quand t'es rentrée dedans ? Ou est-ce que tu l'as apprise peut-être plus tard ? Comment ça s'est passé ?

V : J'ai l'impression que je l'ai apprise un peu au fur et à mesure. Et en comprenant un peu par moi-même que ce qui était mis en place, ça faisait partie un peu de cette politique-là. Mais sinon, les choses qui se mettaient tout doucement en place, comment on savait qu'elles étaient mises en place ? Par des communications en interne.

J : Ok.

V : Mais c'est vrai que dès le départ, quand j'ai été engagée, alors en tant qu'intérimaire et après, en tant qu'employée, c'est vrai que j'ai pas eu un discours, par exemple, du management, un discours clair, ferme, qui expliquait effectivement quelle était un peu, je pense, oui, la vision de l'entreprise par rapport à tel et tel sujet. Donc je sais pas si c'est quelque chose qui, spécifiquement, est expliqué, est transmis à l'employé quand il arrive. Et c'est plus au fur et à mesure, en fait, que les choses se mettent en place et qu'on comprend que ça fait semblant une partie d'une politique RSE de l'entreprise. Et ça, je trouve que c'est un petit peu dommage parce que du coup, sur plein de choses qui sont intéressantes, il y a du coup un manque de communication, en fait. Et je pense pas que ce soit un problème de transparence, c'est simplement de communication. Mais voilà, je pense qu'il y a plein de choses qui sont faites et qui sont intéressantes, mais qui sont peut-être... trop peu connues, en fait, aussi. Parce que la communication, enfin, soit on ne le sait pas, ou trop tard, donc...

J : Donc toi, t'apprends les... t'as connu la politique RSE à travers les communications internes, c'est ce que tu disais ?

V : Oui, c'est ça.

J : Mais t'as pas eu de formation ou de manager qui t'a un peu aiguillé sur ce que c'était ? C'est vraiment tout seul de ton côté que t'as compris ce que c'était, quoi.

V : Oui. Oui, oui, oui. Tout à fait. Tout à fait. Oui, c'est ça, comme je disais, quand on signe dans mon entreprise. Après, moi, je parle de mon expérience. Je ne sais pas pour les autres départements, pour les autres managers, mais voilà, mon expérience, on m'a pas expliqué un petit peu... On m'a expliqué ce qu'était mon entreprise, que c'était, voilà, une entreprise du secteur des médias avec un actionnariat familiale, c'était un discours orienté vers autre chose

que la responsabilité sociétale de l'entreprise, quoi. Et donc, oui, c'est par des communications internes, surtout émanant des ressources humaines, essentiellement, parce que je pense que, quand même, la responsabilité, sans doute, des ressources humaines, c'est aussi ça, en fait. C'est aussi de transmettre, comment dire, les valeurs, la vision de l'entreprise, et puis surtout, toutes les actions qui vont être mises en place derrière, ça passe aussi par les ressources humaines, et donc, ils ont la charge aussi. Et c'est comme ça que j'ai appris certaines choses, c'est par des communications internes, donc des ressources humaines, quoi.

J : Est-ce que tu peux un peu m'expliquer ce qu'étaient ces communications ?

V : Alors, je pense que c'est un peu alors, certaines... Alors, pour être honnête, certaines communications, j'en ai lu certaines et d'autres pas, enfin, d'autres, entre les lignes, mais je sais qu'ils ont lancé, je pense, toute une série d'ateliers qui étaient justement pour aider au bien-être au travail, en fait. Et donc, c'était les ateliers genre yoga, krav maga, il y avait eu impro, il y avait eu des choses... comment aussi faire sa lunchbox pour le midi. Donc en gros, bien manger, comment apprendre à bien manger. Et ça, je pense que ça s'inscrit dans l'envie en tout cas de la société que l'employé se sent bien en fait sur son lieu de travail et donc ils ont mis ça en place. Et donc ça, on l'a su par des communications internes. Il était possible de s'inscrire en fait parce qu'il y en avait plusieurs. Il y a eu plusieurs dates tout au long de l'année. Donc ça, c'était chouette, c'était intéressant. J'ai participé une ou deux fois je pense au yoga. Le krav, je n'ai pas essayé. J'ai essayé l'improvisation. Il y a eu une fois en cours d'improvisation que j'ai trouvé très intéressante. Et d'ailleurs, après, j'ai dit à l'équipe RH, voilà, il faut que l'impro revienne parce que moi, c'est parce que c'est quelque chose qui m'intéressait plus. Mais ça, ce sont des bonnes choses. C'est vrai que ce sont des ateliers, surtout le yoga, qui permet sur le temps de midi de souffler, une espèce d'une heure de déconnexion. Et donc ça, c'est chouette, c'est intéressant. Mais je ne sais pas, je me pose la question de savoir s'il y avait ça avant. Moi, je suis là que depuis deux ans. Mais je ne sais pas si déjà il y a cinq ans, est-ce que ce type d'atelier existait déjà ou pas ? Ça, c'est une question.

J : Ah, c'est une bonne question ça.

V : Oui, parce qu'au final, allez, ce sont quand même des belles choses entre guillemets qu'on entend quand même qu'il se passe aussi ailleurs depuis longtemps, quoi. Moi, j'ai l'impression que ce sont quand même des choses. Et puis peut-être que c'est des choses qui sont venues, un peu des modèles comme ça, qui sont un peu peut-être des pays plutôt anglo-saxons et qu'on essaye peut-être de ramener dans nos sociétés occidentales européennes. Oui, parce que quand on réfléchit, par exemple, là où je travaille, maintenant, il y a une salle de sport. Enfin, il y en avait déjà eu d'abord, mais maintenant, voilà, avec les travaux, on a une nouvelle salle de sport. Il y a une salle au quatrième où on peut normalement aller jouer au billard. Mais voilà, ça, j'ai l'impression que c'est des choses qui, voilà, ont été un peu ramenées dans modèle à l'américaine, mais qui, dans les faits, par contre, aller jouer au billard dans la salle au quatrième. Enfin, pas au billard, pardon, au... Comment ça s'appelle ? Babyfoot, là. Oui, c'est ça, le... Oui, c'est ça. Le kicker. Voilà, c'est ça, le kicker, le babyfoot, tout ça. Bon, je pense que c'est un peu, un peu quand même touchy d'y aller, mais...

J : Mais c'est vrai que le terme RSE, il est assez récent, finalement, dans les entreprises.

V : J'ai l'impression que oui et non, parce que du temps où moi, je faisais déjà mes études, donc c'était, je ne peux pas dire il y a dix ans, mais j'ai trente-et-un, je ne sais pas, j'ai trente-et-un, j'ai fini, je ne sais plus, moi, peut-être à vingt-cinq, donc quand j'avais, je ne sais pas, moi, vingt-trois ans, donc il y a moins dix ans, on parlait quand même dans nos études déjà de ça. Mais c'est vrai que c'était peut-être le début, c'était peut-être le début de ce concept-là, mais je pense

qu'on en parlait déjà. Mais c'est vrai que, voilà, pour qu'un concept grandisse, il faut peut-être du temps aussi. Rome ne s'est pas fait un an jour, comme on dit, donc oui.

J : Mais du coup, tu m'as parlé des actions que ton entreprise faisait d'un point de vue du bien-être qui s'inscrit dans le RSE, mais est-ce qu'il y a aussi d'autres initiatives que ton entreprise prend, par exemple, d'un point de vue environnemental ? Je ne sais pas si tu as eu des actions par rapport à ça ou des mails ?

V : Pas à ma connaissance. Je sais que, voilà, mon entreprise, par exemple, a sa propre imprimerie à Nivelles. Je sais que là, il y a une éolienne, il y a aussi des panneaux solaires. Comme sur le bâtiment à la rue Royale, il y a des panneaux solaires. Donc, ce sont des énergies vertes qui participent pour une partie, mais je ne connais pas le pourcentage. À notre, comment dire, besoin d'énergie, on passe pour X% par l'énergie verte, donc les panneaux solaires ou l'éolienne. À Nivelles. Donc, ça, je sais. Mais ce n'est pas nécessairement quelque chose sur lequel ils communiquent souvent non plus. Donc, je ne sais pas si tous les employés de mon entreprise qui travaillent à Bruxelles, par exemple, sont au courant qu'il y a une éolienne à Nivelles à l'imprimerie. Ça, je ne sais pas. Mais je sais qu'ils ont déjà fait, je pense que c'était mon service, ma collègue, qui devait sortir sur l'intranet, de mon entreprise. Alors, ils avaient dans l'idée de faire ça une fois par mois, mais voilà, ça met du temps et on a d'autres choses à faire. Mais ils avaient sorti deux, trois fois des rapports mensuels qui expliquaient la production, justement, en fait, des panneaux solaires et des éoliennes.

J : Ah, OK. Intéressant.

V : Oui, oui, oui. Et c'était une communication. Enfin, je ne sais pas. Je ne sais pas plus si... Je sais que ça a été publié sur l'intranet. Donc, c'est possible, voilà, de retrouver cette communication avec des graphiques et tout, qui montrent, voilà, pour le mois de, je ne sais pas moi, février, par exemple, 2023, voilà quelle a été la production d'énergie produite par l'éolienne et par les panneaux solaires. Donc, ça, je sais qu'il y a eu comme ça deux, trois fois. Après, voilà, je n'ai pas investigué. Je ne suis pas allée sur l'intranet pour vérifier. Mais voilà, je sais que ma collègue a fait ça. Mais je pense que, d'ailleurs, la première communication par rapport à la production des panneaux solaires et d'éoliennes, je pense qu'elle avait été envoyée en communication interne, donc à tout le monde. Si mes souvenirs sont bons, ils vont commencer comme ça. Et puis après, ils vont continuer sur l'intranet, quoi. Mais je ne sais pas si... Si on a zappé la première communication qui était pour tout le monde, l'intranet, je ne suis pas sûre qu'il soit hyper, hyper fort utilisé non plus. Donc, la proportion aussi de gens qui sont au courant de ça, je ne sais pas. Mais ça en intéresse toujours parce que quand la première communication était sortie, je pense qu'il y avait eu des retours parce que, du coup, c'est notre service qui l'avait envoyée. Et je pense que certaines personnes, voilà, avaient réagi. Comme quoi, voilà, ils étaient contents, ils étaient surpris. Enfin, donc, voilà, il y en a qui savent, mais il y en a toujours qui ne savent pas non plus.

J : Oui, ok.

V : Donc, oui, c'est ça. Donc, ça, c'est le... Ouais, c'est ça. On a parlé du bien-être. Donc, il y a ça. Puis je sais aussi qu'il y a des... Et ça, par contre, ils n'ont jamais communiqué. Et ça, je trouve ça dommage parce que je trouve ça beau comme initiative. Ils ont des ruches, en fait, sur le toit du bâtiment rue Royale. Alors, on parle d'une, deux, voire trois ruches. C'est rien du tout. Mais ce sont des ruches avec des abeilles qui vont butiner au parc Royale. Et ça fait... Enfin, il y a une production de miel chaque année, quoi. Donc... Mais oui, moi, je trouve ça génial. Mais bon, la production, enfin, je veux dire, tu ne sais pas en vendre aux employés parce que c'est rien du tout. Je pense que ça doit être peut-être une cinquantaine de pots. C'est rien. Après, je ne sais pas où elle va. Au fond, c'est beau. Mais ça, je trouve ça chouette, voilà, des petites

abeilles sur le toit. Mais là aussi, je ne sais plus comment j'ai appris ça, mais j'ai appris ça de la bouche de quelqu'un. Mais il n'y a rien eu d'officiel par rapport à ça, quoi, au fait qu'il y a, parce qu'elles sont toujours là, des ruches, quoi. Donc... Donc c'est ça, je pense que parfois, la communication sur certaines choses ou sur certaines belles choses manque un petit peu, quoi.

J : Ok. Et du coup, toi, comment tu perçois toutes ces initiatives, tout ce que ton entreprise met en place ? Et d'après toi, comment... Enfin, comment les autres employés perçoivent ça aussi, quoi ?

V : Euh... Ben, il y a certaines choses que je trouve bien, intéressantes. Mais voilà, je me pose quand même toujours la question de savoir quand même quel est l'intérêt de l'entreprise, quel est son intérêt de faire telle ou telle chose. Donc c'est vrai que je suis parfois un peu peut-être suspicieuse par rapport à la réelle volonté, par exemple, de l'entreprise de se soucier... Est-ce que l'entreprise se soucie... Réellement, par exemple, je sais pas moi, du bien-être de ses employés au travail ou bien pour se donner, je sais pas moi, bonne conscience. Elle offre un peu comme ça des cours de yoga. Parfois, je peux m'interroger sur la...

J : Ou c'est comme...

V : Pardon ?

J : Tu peux t'interroger sur les motifs ou les motivations de l'entreprise à ce niveau-là.

V : Oui. Oui, c'est ça. C'est ça. Et puis même peut-être... Avant notre appel, j'ai relu et je suis tombée sur le site mon entreprise. Quelque chose qu'il a de 2021. Elle s'appelle « **** s'engage pour un quotidien plus vert ». Et il parle notamment qu'ils mettent au service de leurs employés des trottinettes et des vélos électriques. Bon. Voilà. Bon. Par contre, il parle de la voiture électrique. Et ça, c'est vrai. C'est vrai dans le sens que... Le parc automobile de mon entreprise vire de plus en plus vers l'électrique. Mais le seul problème, c'est que... Mais ça ne concerne pas que eux. Ça concerne tout le monde. C'est que quand on sait comment aussi sont faites les batteries de voitures électriques, je veux dire, il n'y a plus rien de durable et d'écologique là-dedans.

J : Ah oui. Je vois ce que tu veux dire.

V : Oui. Oui. Parce que je veux dire, il suffit de 2-3 clics sur Internet ou sur YouTube pour tomber sur... Voilà. Ce sont des gens qui vont t'expliquer la fabrication d'une batterie pour une voiture électrique et tout ce que... Comment dire ? Je ne sais pas, moi. Toute l'eau qu'il faut, par exemple, pour tel matériel qui est en composant de la batterie. Donc dans ce cas-là, bon, il n'y a plus rien, en fait, d'écologique. Mais voilà. On pousse à ça, en fait. La société, les États, en fait, malheureusement, poussent de plus en plus vers ça, vers l'électrique. Et les entreprises s'y engouffrent, sans doute aussi parce que fiscalement, il y a des choses qui sont intéressantes. Donc c'est ça que je m'interroge. Est-ce que réellement, on croit vraiment que la voiture électrique va révolutionner et va aider l'environnement ? Et je ne parle pas seulement pour mon entreprise. Je pense pour les autres aussi. Je pense que voilà, une entreprise, elle doit s'en sortir. Et c'est comme pour tout le monde. On va là où il y a des arrangements, des choses qui nous arrangent, en fait. Et les vélos et les trottinettes électriques, pour les trottinettes électriques, ça, il n'y a toujours pas. Mais les vélos électriques, ça, on en a acheté. Donc ça, c'est vrai qu'il y en a deux, trois électriques disponibles pour les employés. Donc s'ils veulent, sur le temps de midi ou même pour leur déplacement, s'ils ont un rendez-vous professionnel en dehors du bureau, ils peuvent les emprunter. Et ça, je sais qu'ils sont empruntés. Mais c'est souvent par les mêmes. Donc là aussi, je trouve ça dommage, parce que pourtant, il y a une communication qui a été faite à l'ensemble des collaborateurs, une communication interne. Donc tout le monde, a priori, s'il a lu la com, tout le monde sait qu'il y a des vélos qui sont là à disposition, qu'on peut les

réserver, que c'est gratuit, tout ça. Mais voilà. Je sais que c'est souvent les mêmes qui les utilisent. Mais voilà, il y a quand même des choses qui sont faites. Mais parfois, est-ce que ça marche ? Est-ce que les gens aussi ont envie de tout ça, de tous ces changements ? Ça aussi, je n'en sais rien.

J : Ok. Et du coup, est-ce que selon toi, ton entreprise, elle s'implique assez dans sa politique RSE, dans ce qu'elle fait pour l'environnement et tout ça ou pas ?

V : Est-ce qu'elle s'implique assez ?

J : Oui, est-ce qu'elle fait assez pour toi ?

V : Mais qu'est-ce qu'assez ? Qu'est-ce qu'elle devrait faire de plus aussi ? Ça, je ne sais pas. Je pense qu'elle, pour moi, elle fait un peu le minimum. Alors oui, on peut toujours faire plus. C'est vrai qu'elle pourrait se dire, bon, je veux des matériaux, par exemple, si je veux du bois, je veux du bois recyclé. Et je vais m'attarder à faire en sorte de travailler avec des fournisseurs qui vont me fournir des, je ne sais pas moi, des commodes en bois, mais en bois recyclé. Oui, on peut toujours, comment dire, aller plus loin encore et encore. Mais je pense que ça a aussi un coût, malheureusement. Et est-ce que c'est un coût qu'une entreprise comme mon entreprise ou d'autres ont envie de payer ? Ça, je ne sais pas. Parce que l'entreprise, c'est comme ça. C'est des budgets. Et voilà, quoi. Les ateliers bien-être, il y a un budget qui est alloué à ça. Et puis, il faut rester dedans, quoi. Donc, on essaie de trouver des ateliers qui rentrent dans les budgets. Donc, je pense que mon entreprise fait peut-être plus qu'avant à entendre comment c'était avant. Donc, avant, deux ans avant que j'arrive. Je pense qu'elle fait plus. Mais est-ce que c'est assez ? Je pense que pour certains, ce ne sera jamais assez. On peut toujours faire mieux, ça, c'est sûr. Mais après, il ne faut pas que ce qui a été mis en place s'arrête. Il faut continuer, ça, oui. Parce que je pense que les ateliers bien-être, notamment, je pense qu'il y a vraiment des fans qui y vont chaque semaine. Donc, je pense que ça, il faut garder. Et de ne pas hésiter aussi à communiquer sur les énergies vertes, sur les abeilles, c'est tout con, mais de manière peut-être plus transparente. Après, je ne sais pas si les employés sont en demande de ça aussi, de ces informations. Ça, c'est une question aussi que je me pose. Ça, je ne sais pas. Je ne pourrais pas dire si les gens... C'est des discussions que je n'ai jamais eues personnellement avec d'autres collègues, quant à savoir, ah tiens, est-ce qu'ils font ça ? Oui, non. Oh, c'est dommage. Donc, je ne sais pas si ça intéresserait les gens aussi d'avoir toutes ces informations, en fait.

J : Ok, ok. Et du coup, comment est-ce que ton entreprise peut s'améliorer ? Parce que tu disais qu'elle fait un peu le minimum et qu'elle communiquait peut-être un peu mal dessus. Mais qu'est-ce que toi, tu préconiserais pour que ça se passe un peu mieux et que ce soit mieux appréhendé ?

V : Une meilleure communication. Et plus régulière. Deux fois sur l'année, dire, ah voilà, on a des panneaux, ce qu'ils ont produit. Et puis après, c'est un peu nébuleux. On ne sait pas très bien où est l'info, où la suivre. Donc, c'est peut-être avoir une constance, en fait, dans ce qu'on raconte. Aussi, pour peut-être, en fait, d'une certaine manière aussi que l'employé puisse se sentir impliqué. Donc, déjà mieux communiquer à ce point de vue-là. Et puis, ça, c'est une bonne question. Qu'est-ce qu'il devrait faire ? Aussi, beaucoup plus. Mais ça, on le fait déjà. Parce que je suis dans le service qui le fait. Mais de sensibilisation. De sensibilisation par rapport, je ne sais pas moi, c'est tout con, mais fermer les lumières quand on part, éteindre son PC, l'écran. Voilà, c'est toutes des choses. C'est tout bête, mais il y a une sensibilisation parfois aussi qui est déjà faite.

J : Oui, du coup, plus aussi sensibiliser sur les comportements personnels de chacun, alors, du coup.

V : Oui, oui, oui, tout à fait. Le seul problème, c'est que, voilà, c'est de la constance. La communication, c'est de la prévention, mais au final, c'est toujours, comment dire, c'est toujours l'être humain derrière qui fait ou ne fait pas. Donc, voilà. Mais sinon, je ne sais pas trop. C'est vrai que c'est une bonne question. Qu'est-ce que mon entreprise pourrait faire de plus, de plus, de plus ? Je ne sais même pas si c'est sa responsabilité d'en faire plus que d'autres. Je ne sais même pas. Parce que je trouve que, en ce qui concerne l'écologie, je pense que c'est déjà, enfin, c'est tout le monde à son échelle. Donc, c'est moi aussi, dans mon privé, dans mon quotidien, aussi, en fait, à faire des efforts, quoi. Donc, oui, on pourrait dire que mon entreprise doit faire plus ceci, plus cela, de travailler maintenant, dorénavant. Si mon entreprise doit remplacer des bureaux, moi, je n'en sais rien. Elle ne travaille plus qu'avec des... Des fournisseurs labellisés XY. Oui, on pourrait... Ils pourraient se mettre ces objectifs-là, ces contraintes aussi, parce que ce sont des contraintes. Mais ça, je veux dire, ce n'est pas... C'est la direction qui décide. Donc, voilà.

J : Est-ce que tu penses que le fait d'adopter une politique RSE, donc que ce soit sur l'environnement, ou sur le bien-être, comme tu dis, ou n'importe quoi, est-ce que ça, ça peut influencer le comportement des employés par rapport à leur engagement au travail, leur motivation, leur satisfaction ? Est-ce que ça peut influencer ou pas ?

V : Ça, je pense. Mais plus alors, si on parle du bien-être. Enfin, là, je parle un peu pour moi, parce que, bon, par exemple, que mon entreprise, comment dire, si mon entreprise communique plus et mieux sur, je ne sais pas moi, sa production d'énergie verte, moi, personnellement, ça ne va pas me toucher, ça ne va pas plus me motiver et me dire « Ah oui, mon entreprise, c'est vraiment une entreprise verte, j'adore, je vais plus m'impliquer dans mon travail pour cette entreprise qui en fait plus ». À ce point de vue-là, non, parce que moi, personnellement, ça, voilà. Ce n'est pas une écolo gauchiste non plus. Et ce n'est pas une thématique qui va influencer dans mes motivations et dans mes choix. Enfin, pas encore maintenant, en tout cas. Mais par contre, tout ce qui va toucher, je trouve, au bien-être au travail et de pouvoir mettre en place, en fait, des petits moments de respiration dans une journée de travail, ça, je pense que ça peut participer, oui, à une certaine motivation et à un certain, ben oui, bien-être. En fait, le fait de bien se sentir dans son travail, dans sa journée. Mais malheureusement, je vais dire qu'à ce niveau-là, d'un manager à l'autre, j'ai l'impression que ces petits moments, même s'ils sont là, c'est-à-dire qu'on peut y aller ou pas, j'ai l'impression que ça peut être mal vu par certains managers, quoi. Donc, est-ce que tous les employés se sentent libres de pouvoir y aller, ça, je ne sais pas. Mais je pense que c'est plus sur cette thématique bien-être qui va faire que, oui, ça va créer un meilleur sentiment pour les employés et une certaine motivation, je pense. Ça, je pense que oui.

J : Pour s'investir plus dans les politiques, est-ce que ça, par rapport aux employés, c'est vraiment en fonction des valeurs de chacun, au final, alors ?

V : Un peu. Un peu, oui, parce qu'on n'est pas touchés, on n'est pas sensibles aux mêmes choses. Ouais. Et donc, il y a quelqu'un pour qui, peut-être, ce sera super important que l'entreprise, oui, fasse attention à fermer les lumières, à mieux trier, etc., etc., parce que ce sera sans doute peut-être plus en accord avec ses valeurs, oui, personnelles. Moi, c'est vrai que mes valeurs personnelles, elles vont peut-être plus vers un truc de bien-être, on aime la vie, et donc peut-être que tous les ateliers genre yoga et tout, ça va plus m'intéresser et me dire que je suis dans une chouette entreprise qui fait attention à ses employés, quoi. Même si, comme je l'ai dit plus tôt, est-ce qu'il y a une réelle volonté aussi de la part de l'entreprise ? Est-ce qu'il se soucie réellement de notre bien-être ? Ou bien, est-ce que ce n'est pas quelque chose aussi, peut-être, qui est à la mode ? Moi, je n'en sais rien.

J : Ok. Et est-ce que, pour toi, c'est important que tes valeurs à toi soient partagées par ton entreprise ? Est-ce que tu as besoin de t'identifier à l'entreprise dans laquelle tu es ou pas ? Comment tu te situes par rapport à ça ? Je ne sais pas si tu comprends ce que je veux dire.

V : Oui, oui, je comprends très bien. Et je ne sais pas très bien quelle réponse apporter à cette question. Mais je la comprends très, très, très bien.

J : Mais tu vois, par exemple, tout à l'heure, tu me disais que ton entreprise, c'était une entreprise familiale, que tu avais eu un petit speech quand tu es rentrée dans la boîte. Du coup, c'est un peu la question de, pour toi, pas quelles sont les valeurs, mais est-ce que ton entreprise a les mêmes valeurs que toi ? Est-ce que tu t'identifies dessus ou pas ? Est-ce que c'est important pour toi ? Imaginons maintenant que tu recherches un emploi. Est-ce que tu vas t'intéresser à l'entreprise pour dire, OK, quelles sont leurs valeurs ? Est-ce qu'ils sont impliqués d'un point de vue environnemental ou pas ? Tu vois, c'est un peu cet aspect-là, quoi.

V : Oui, mais le seul problème, c'est que je trouve qu'avant d'y être vraiment dans une entreprise, comme tu dis, on va un peu lire les valeurs, ce qu'ils prônent. Et puis, une fois que tu es dedans, tu peux constater que, voilà, c'est une belle image qu'on veut dépeindre, mais que ce n'est pas tout à fait ça non plus. Et donc, il peut y avoir des désillusions. Alors, moi, en postulant dans mon entreprise, je suis arrivée par l'interim. Donc, du coup, je ne pense pas qu'on m'ait dit directement pour qui j'allais passer un entretien. Donc, je ne me suis pas attardée à, tiens, quelles sont les valeurs de mon entreprise. Et tout, et tout. Et à l'heure actuelle, je ne m'identifie pas vraiment. Je ne suis pas vraiment en accord avec ceux qui le prônent, ceux qu'ils sont. Donc, voilà. Mais par contre, le truc familial, c'est simplement que c'est un actionnariat familial que les détenteurs de l'entreprise, c'est une famille. Ça, oui. Mais mon entreprise est une famille, ça, il ne faut pas déconner. Non, mais enfin, voilà. Ça, ce n'est pas vrai. Et on l'a vu avec, il y a à peine, peut-être que tu étais encore stagiaire à ce moment-là, mais quand il y a eu tous les, le plan d'économie qu'ils ont voulu, ils ont voulu faire.

J : Oui, oui, j'étais là.

V : Voilà. Dans ce cas-là, on n'est plus une famille. Il faut se séparer de personne parce qu'il faut faire des économies, parce que ceci, parce que cela. Bon, voilà. Mais je ne sais pas si ça se passerait mieux ailleurs non plus. Ça, je ne dis pas. Mais c'est juste que parfois, entre ce qui est écrit, ce qui est promené sur les sites ou des choses comme ça, parfois, quand tu y es en vrai, quand tu es dans le truc, tu es là pour. Oui. C'est un peu du bullshit, quoi. Et ça, c'est un peu dommage, mais je ne pense pas que ce soit propre à mon entreprise. Je pense qu'ailleurs, ça doit aussi être comme ça. Mais c'est vrai que, voilà, s'il faut chercher quelque chose ailleurs, je sais qu'il y a des choses qui, moi, sont importantes, notamment l'équilibre entre le privé et le professionnel, une certaine forme de souplesse et de flexibilités. Ça, c'est des choses qui, je sais, sont importantes pour moi. Et je vais faire attention. Si je vais ailleurs un jour, je vais quand même essayer de faire attention et poser des questions au moment de l'entretien, de savoir quand même si ce que je veux, est-ce qu'il y a dans cette entreprise, est-ce que c'est offert, quoi. Mais bon, ça, on ne le sait jamais, parce qu'entre le discours et les faits, bon, ça... Donc, oui, est-ce que, voilà, du coup, la question, c'était avec les valeurs, la RSE.

J : Oui. C'est ça, mais c'est vraiment, genre, est-ce que tu as besoin de t'identifier aux valeurs de l'entreprise dans laquelle tu travailles, quoi, en gros ? Ça dépend les points, quoi, pour toi. Il y a des choses qui sont importantes et d'autres moins, quoi. La transparence, par exemple, tu vois ?

V : Oui. Ah oui, la transparence. Moi, je préférerais une certaine transparence. Mais, ouais, non, non, c'est compliqué, c'est compliqué. Parce que je pense que, parfois, aussi, on n'est pas tous

taillés, en fait, de la même manière pour affronter des grosses machines. Mon entreprise est une grosse machine, c'est plus de 500 employés, mais voilà, ce n'est pas la seule. Des entreprises de plus de 500 employés, il y en a plein. Mais, voilà, certaines personnes sont taillées pour... pour naviguer dans ce genre de grosses machines et d'autres pas. Et je pense que si on a trop de... peut-être aussi si on a trop de valeurs et s'il y a trop de dissonance entre nos valeurs et celles de l'entreprise, on ne va pas être bien, quoi. Tout simplement, on ne va pas être bien. Et je pense que la RSE de l'entreprise et tous les trucs de bien-être qu'ils vont essayer de mettre, ils ne changeront rien. Parce que c'est comme ça. Ça ne matche pas avec... avec qui tu es un peu au fond, tout simplement.

J : Ok, intéressant. Et du coup, pour toi, dans les années à venir, quels sont les principaux défis, obstacles que la RSE de ton entreprise va rencontrer de manière plus générale ? Est-ce que pour toi, ça restera la communication, du coup, ou est-ce que les employés vont commencer un peu... s'intéresser et essayer de faire les activités ou pas ? C'est quoi pour toi les principaux défis ? Je sais que c'est un peu redondant avec ce qu'on a déjà dit, mais voilà, c'est juste...

V : Oui, oui, non, non.

J : Est-ce qu'il y a un manque de budget peut-être aussi ? Est-ce que tu vois ?

V : Je ne les connais pas, donc je ne peux pas dire. Il y a un manque de budget au niveau du groupe, mais ça, je ne sais pas. Mais peut-être que... Mais ça non plus, je n'en sais rien. Est-ce qu'il n'y a pas aussi peut-être un manque de réelle volonté ? Est-ce que par exemple, les trucs de bien-être, est-ce que pour une certaine partie peut-être des employés et du management, est-ce que ce n'est pas vu comme quelque chose de récréatif et donc c'est vu dans l'œil... À moitié bon, quoi.

J : Ah, d'accord. OK.

V : Je ne sais pas. Moi, je pose la question. Et donc, peut-être que les défis, c'est peut-être plus d'y croire, quoi. Et peut-être effectivement mettre plus de moyens, plus de moyens pour peut-être rassembler effectivement les gens et de faire de mon entreprise une grande famille. Mais oui, ça, je ne sais pas trop. Parce qu'il y a beaucoup de choses qui se passent aussi, je pense, au sein même de chaque département, en fait. Je ne sais pas si tout ce qui est team building peut faire partie de tout ce qui va être bien-être et RSE. Je ne sais pas si on peut considérer les politiques de team building dans le RSE ou pas. Est-ce que tu sais ?

J : Le team building, c'est vraiment pour que les employés... Oui. Apprennent à se connaître et tout ça. Donc, je ne suis pas vraiment sûr-sûr, mais ça dépense que ça touche aussi, quoi. Il y a des team building qui peuvent être sur l'environnement. Alors là, oui, tu vois. Mais je ne pense pas forcément que ça toucherait à la RSE, quoi. Parce que la RSE, c'est vraiment les initiatives que les entreprises prennent, tu vois, à ce niveau-là, quoi.

V : Oui. Oui, non. Ça, c'est vrai que l'entreprise ne prend pas une initiative ou ne se positionne pas sur le team building et sur les thématiques. Oui. Oui, c'est vrai que ça reste propre. C'est propre à chaque département, son activité, ce qu'il veut faire. Oui, oui, non, c'est vrai.

J : Et du coup, j'ai une dernière question pour toi. Du coup, tu m'as dit qu'il y avait un manque de communication et que les gens ne connaissaient pas forcément tout ce qu'il y avait au niveau écologique par rapport à RSE et tout ça. Mais du coup, pour toi, comment l'entreprise pourrait-elle mieux utiliser sa politique RSE pour favoriser un peu l'implication des employés, quoi, tu vois ? Leur engagement dans ces initiatives-là ? Tu me parlais du bien-être, tu me parlais, je ne sais pas, des abeilles, des ruches, tout ça. Mais comment, pour toi, l'employé pourrait être plus, comment dire, intéressé par tout ça, quoi, tu vois ? L'engagement par rapport à ça, l'implication.

Tu peux parler pour toi. Qu'est-ce qui, toi, par exemple, pourrait plus te motiver à te dire, ah, je vais faire ça. Ou je vais penser plutôt personnellement à mon comportement au point de vue de l'environnement, enfin, tu vois ? C'est un peu général, quoi.

V : Ben, si je dois parler plus pour moi, ce serait de voir les choses. Moi, j'aime bien faire, toucher, voir. Et donc, si on m'explique que, voilà, que mon entreprise, par exemple, je ne sais pas, moi, essaye de sauver les petites abeilles de Bruxelles ou des choses comme ça, ben, je serais étonnée. Je serais hyper curieuse et intéressée d'aller les voir, quoi. D'aller sur le toit avec quelqu'un et qu'on montre, qu'on nous explique. Peut-être, je ne sais pas, moi, les panneaux solaires, voilà, qu'on nous explique aussi comment ça fonctionne. Enfin, comme si des petits ateliers par rapport à tout ce que mon entreprise fait, si les gens peuvent y participer ou pas. Et, euh... Et voilà, et ça ferait partie du travail, entre guillemets. Mais est-ce qu'on a le temps aussi, en fait, de mettre ces choses en place ? Ça, voilà, ça, je ne sais pas non plus si on a le temps, mais oui, moi, si je dois parler pour moi, ce serait plus de...

J : Du concret, quoi, des ateliers avec des explications claires et nettes.

V : Oui, oui, oui, plus pour moi. Parce que sinon, ça reste des belles paroles et des belles intentions, mais si on ne voit pas derrière vraiment, concrètement, en fait, la chose, en tout cas, pour moi, ça reste beau, c'est beau, c'est noble, mais voilà, quoi. Mais première chose, c'est la communication, comme je... Je t'ai dit plus tôt, mieux communiquer, plus souvent, etc., etc., quoi.

J : Ok. Oui. Super. Bah, écoute, moi, j'ai terminé mon guide d'entretien et t'as vraiment bien répondu. Je suis content des réponses que tu as données.

V : Ah, bah, écoute, si ça peut servir d'avoir, voilà, un autre point de vue aussi.

J : Bah, du coup, là, il ne me restera plus qu'à tout retranscrire, du coup, mais non, je suis vraiment content de l'entretien. Merci. Pour ton temps, du coup.

V : Ah, bah, écoute, avec plaisir. Le vendredi, je suis en 4-5e, donc j'ai le temps. Donc, voilà.

J : Ok. Je ne sais pas si, toi, de ton côté, tu as encore, tu as possiblement des questions par rapport, je ne sais pas, au travail ou les recherches que j'ai déjà faites par rapport à la RSE. Enfin, je ne sais pas.

V : Non, mais toi, ton expérience dans mon entreprise, comment, comment tu l'as vécue, comment tu pourrais la décrire ? Est-ce que... Tu auras envie d'être employée ?

J : Par rapport à la RSE ?

V : Non, par rapport à tout en général, à ce que tu as vu, tout ça. Parce que tu parlais aussi à un moment, moi, avec mes valeurs de l'entreprise, au-delà de la RSE. Justement, toi, ton expérience mon entreprise, comment ?

J : Ok, ok. En fait, moi, honnêtement, pour moi, je vais couper l'enregistrement parce que ça va être trop long.

3. Entretien Arnaud

Arnaud : J'en profite, avant de commencer, parce que je le sais, parce que c'est un collègue qui travaille là-dessus. On a un prof chez nous qui travaille sur l'IRSE, donc en fait l'irresponsabilité sociale des entreprises et notamment comment les employés réagissent. Donc il y a quand même pas mal de littérature là-dessus au niveau de la réaction des employés, la perception des employés vis-à-vis de la non-performance durable des entreprises. Je sais pas si ça peut être quelque chose qui peut t'intéresser mais tu regardes en CSIR

Julien : Mais justement je vois très bien de qui tu parles puisque je le cite dans le mémoire du coup et il me semble

A : Corentin Hericher ?

J : Ouais c'est ça. Mais en fait ma promotrice m'a conseillé ces ouvrages du coup.

A : Super.

J : En tout cas merci beaucoup. Si jamais j'avais pas eu, ça aurait été très pertinent. Super. Tout d'abord est-ce que tu peux te présenter ? qui es-tu ? quel est ton parcours et ton parcours professionnel ?

A : Ouais du coup, moi je m'appelle Arnaud. Donc j'ai 24 ans, donc je sors moi d'un d'une formation en sciences de gestion donc à l'UCL d'abord à Mons puis à Louvain-la-neuve où j'ai fait ma spécialisation de Master en RSE. Donc justement comment la mettre en place dans les organisations, un peu tous les aspects, donc il y avait un petit volet RH mais il y avait aussi du marketing, de la logistique, de la finance. Enfin c'était vraiment la RSE dans son ensemble et une deuxième spécialisation dans le domaine des achats donc en master 2. Après mon diplôme, donc j'ai commencé à travailler chez ****, si t'as besoin d'aller regarder. Donc c'est une entreprise montoise active, dans ce qu'on appelle la maintenance proactive industrielle. Donc en gros, ils ont inventé un système de capteur qui permet d'anticiper des défauts et des pannes, parfois plusieurs mois en avance, et savoir exactement d'où ça allait venir. Et dans cette boîte-là, moi j'étais... En fait, à la base, j'avais postulé pour rentrer en finance, mais j'avais clairement un intérêt pour la RSE. Et on m'a dit, tiens, on a lancé le département l'année passée, et le directeur a besoin de quelqu'un pour l'aider là-dedans. Lui, qui était en fait un ingénieur industriel de formation, qui a fait un parcours de genre 13 ans dans la boîte, il avait touché un peu à tout, et juste il avait dit, tiens, on n'adresse pas la RSE de manière active, ce serait bien qu'on le fasse. Et le CEO avait dit, OK, go, on te nomme Sustainability Director, et tu... Tu mets un truc en place. Sauf qu'en fait, lui, il n'avait pas de formation sur le sujet. Enfin, il l'a fait ça parce que c'est un sujet qu'il appréciait, qu'il le passionnait, qu'il estimait utile pour la société. Mais du coup, lui, il n'avait pas de formation. Mais lui a vraiment une très bonne connaissance de terrain. Donc moi, je suis arrivé du coup avec une connaissance peut-être plus avancée, mais en tout cas plus académique. Mais du coup, on a vraiment travaillé en binôme. Donc officiellement, c'était mon supérieur hiérarchique. Dans les faits, c'est moi qui ai quasiment désigné toute la stratégie de la boîte. Et qui a essayé de gérer, tant bien que mal, son opérationnalisation. Donc pour contexte aussi, la boîte, maintenant, c'est 750 employés à travers le monde. Donc, pas un petit truc. Et donc voilà. Donc lui, vraiment, a amené une grosse connaissance de terrain. Il me recadrait quand je divergeais un peu trop, notamment au niveau du contexte de la boîte. Enfin, faut pas oublier que c'est une entreprise, c'est pas de la charité. Et c'est bien de vouloir un peu changer le monde. Quand on est ingénieur, travaillant sur les questions de durabilité, dans les faits, il y a des... Il y a des challenges que moi, je ne réalise pas forcément. Et donc, lui m'a vraiment cadré à ce niveau-là et ça m'a vraiment beaucoup aidé. Et je suis resté là un peu moins de deux ans. Et je suis parti, en fait, en début de burn-out, en mai

de cette année. Et après, j'ai démissionné. J'ai commencé un doctorat ici à l'UCLouvain où, justement, je travaillais avec Marion. Où là, je travaille plutôt... Enfin, ça reste un des volets de la RSE que j'essayais déjà de mettre en place là-bas. Mais où je travaille sur... Sur les enjeux, les inégalités. Donc, les inégalités dans les organisations, comment elles se reproduisent et comprendre éventuellement quels mécanismes on peut mettre en place pour les diminuer. Ah oui, et autre chose sur mon parcours. Donc, toute l'année passée, j'ai aussi suivi un certificat en psychologie sociale. C'est une quinzaine de crédits, ce n'est pas grand-chose. Mais justement, sur tous les enjeux de diversité et d'inclusion dans les entreprises.

J : Ok, intéressant. On va plus s'intéresser à ton expérience dans cette entreprise, du coup. Mais est-ce que tu peux un peu m'expliquer précisément ta fonction, ton rôle, les missions que tu avais, en quoi ça consistait ?

A : Alors, j'étais un junior CSR expert, pour donner la dénomination exacte du poste que j'avais. Et donc, comme je dis, c'était vraiment... Parce qu'en fait, la stratégie qui a été mise en place, c'était un truc, c'était un truc de surface. J'ai dit, oui, voilà, ça, c'est les grands... Par exemple, ça, c'était les grands axes de notre stratégie. En fait, quand on regardait, c'était juste un peu les points d'implémentation, genre définir ce qui nous intéressait, se faire connaître au sein des employés, mettre en place des actions, et puis un peu scale up le tout. Et je disais, ça, c'est pas des priorités, c'est juste les étapes d'un projet. C'était un peu à côté de la plaque à de nombreux égards, avec tout le respect que j'avais pour le travail qui a été fait. Et du coup, à l'époque, on visait la certification B-Corp. Je ne sais pas si tu connais ?

J : Ouais, ouais, bien sûr.

A : Donc, on visait la certification B-Corp. Du coup, ça a été remplir le questionnaire de A à Z, et puis identifier, en fait, tous les manquements. Donc, on a vraiment, du coup, uploadé, parce que sur B-Corp, quand tu remplis ton questionnaire, en fait, tu sais uploader un Excel de toutes tes questions, tous tes résultats. Et en fait, du coup, on avait un peu retravaillé le truc pour dire, eh, là, par exemple, on voit que quand on coche tel cas, en plus, ça nous rapporterait autant de points. Et du coup, ça nous a permis un peu d'identifier là où il y avait les plus gros gaps en termes de performance. Et aussi, bah tiens, quelles actions est-ce qu'on pourrait mettre en place pour avoir le plus d'impact au niveau de ce questionnaire, enfin, du questionnaire. L'idée n'était pas de... L'idée n'était pas de juste remplir le questionnaire et vraiment tiquer le maximum de questions, juste pour avoir le truc. C'était plutôt, bah tiens, où est-ce qu'à la fois, un peu pour ça, mais de l'autre côté, où est-ce qu'on pourrait avoir le plus d'impact, parce que, bah, tristement, quand il faut convaincre, bah tiens, on doit dédier de l'énergie, de l'argent là-dedans. Bah si on dit, ouais, mais si pour le questionnaire, qui a quand même un... qui donne accès à un label qui est quand même relativement important, ça ne donne que 0,2 points, alors que cette action nous en donne 1,5. Ça a plus de points. Et donc, ça a été vraiment établir tout un plan d'action, toute une stratégie autour de ça. C'était, bah, moi-même beaucoup m'intéresser sur la question, parce que, bah, malgré tout, je restais junior, et au-delà de ma formation académique, bah, j'étais un peu, malgré tout, sous-équipé, donc je lisais beaucoup, pas mal de truffles, notamment, j'avais vraiment réalisé que toutes les instances internationales, comme par exemple l'Organisation Internationale du Travail, le Business Council International pour le Développement Durable, ce genre de choses, bah, en fait, c'est hyper riche en ressources. La Fondation Hélène MacArthur, pour tout ce qui touche à l'économie circulaire, enfin, vraiment, et tout son plein, plein, plein, plein, plein de... Enfin, comme des newsletters, des articles, des guides, notamment, j'ai en tête le guide de l'OCDE pour le respect des droits humains dans la chaîne d'approvisionnement, bah, ça, je l'ai vite fait épluché pour après aussi identifier qu'est-ce que nous, on pourrait mettre en place pour le faire correctement. Donc, assez, beaucoup, beaucoup, beaucoup d'investigations. J'étais en charge aussi de la formation de tous les

nouveaux arrivants francophones, donc France, Belgique, Suisse, donc tous les mois, en fait, on avait deux, trois semaines d'onboarding, où les nouveaux bouffaient de la formation du matin au soir, et une des formations, c'était une formation d'introduction à la RSE, bah, expliquait, bah, vite fait de quoi ils en retournaient, qu'est-ce que ça voulait dire pour nous, quelle était notre stratégie, etc. Bah, comme ça, ils savaient qu'on faisait quelque chose dans la boîte, et on déployait, on essayait, en tout cas, de déployer ça. Bah, je répondais aux questions pour les actionnaires, parce qu'on, j'y étais, il y avait une entrée en bourse qui se préparait, et du coup, bah, pour les gens qui voulaient monter au capital, etc., bah, ils avaient, généralement, bah, quand tu dois mettre 35 millions d'euros dans une boîte, bah, t'essaies un peu de t'intéresser à ce qui se passe, du coup, bah, toutes les questions des actionnaires, c'était assez souvent amené à y répondre. Même chose pour les questions des clients, les clients envoyaient assez souvent des, allez, un peu des questionnaires, comme ça, à répondre, pour savoir ce que nous, on faisait, en tant que fournisseurs de services, bah, au niveau de durabilité, parce que ça devient de plus en plus un critère de sélection dans les entreprises. Ouais. Au minimum en surface, dans les feuilles, dans la plupart, en nombre. Je ne vais pas dire rien à foutre, mais c'est plus pour la forme qu'ils le font. Et avec le CSDDD, donc la Nouvelle Directive Européenne en matière de Due Diligence, qui va tomber dans deux ans, je pense, ça va être une obligation partout. Mais du coup, j'étais assez souvent amené à répondre à ce genre de questionnaires. Et après, bah, voilà, c'était de travailler un peu avec tous les départements, c'est-à-dire, arriver et un peu casser les couilles à tout le monde, dire, ah, bah, tiens, ça serait quand même bien intéressant qu'on commence à faire ça. Alors, le genre, du coup, bah, oui, mais, je ne sais pas de quoi tu me parles, donc c'est un peu expliquer de quoi il en retournait, essayer de les faire monter en compétence sur ces sujets-là, comprendre leur processus de fonctionnement, voir comment on pourrait intégrer ces enjeux-là dans leur processus. Là, par exemple, la gestion de la diversité et de l'inclusion au niveau du recrutement. Donc, bah, la gestion des biais, la discrimination, le fait d'objectiver les processus de sélection. Au niveau du département achat, bah, c'était justement comment est-ce qu'on s'assure que notre fournisseur, mais aussi le fournisseur du fournisseur, le sous-traitant du fournisseur du fournisseur, le sous-traitant du sous-traitant, le sous-traitant du fournisseur du fournisseur, enfin, tout ce bon monde dans la chaîne logistique. Mais en fait, comment est-ce que vous pouvez s'assurer que tout ce bon monde respectait bien l'environnement et respectait bien les droits humains ? Donc, et c'était un peu ça avec, bah, au niveau de la finance, bah, tiens, c'était un peu de faire du screening des banques avec lesquelles on travaillait pour s'assurer que, bah, voilà, typiquement, quand on travaille avec BNP Paribas, qui est la grosse banque d'emblée francophone qui investit dans les énergies fossiles dans le monde, ainsi que dans l'armement, on va peut-être revoir un peu notre parcours, notre partenariat avec eux. En tout cas, ça, c'était dans l'idée, théoriquement. Dans les faits, il n'y a pas grand-chose qui a bougé, mais c'est pour ça que je suis parti. Mais voilà, concrètement, c'était un peu tout ça que je faisais. Donc, large panel d'activités.

J : Et du coup, comment est-ce que vous avez élaboré et déployé la stratégie RSE dans cette entreprise-là ? Est-ce que vous avez suivi un modèle pour la mise en place ou pas du tout ? C'était quoi les grands axes ?

A : Alors, il y a aussi, je fais assez régulièrement des formations, notamment avec The Shift. Je ne sais pas si tu connais.

J : Ah non, je ne connais pas.

A : The Shift, c'est une ASBL, c'est assez gros maintenant, une ASBL belge. Ils ont le mouvement en France, ce qui est beaucoup plus gros, les shifters, mais en Belgique, c'est un beaucoup plus petit truc, qui aide les entreprises dans leur transition durable. Donc, d'être très, très gentille personne, si tu veux, imagine, je ne sais pas, ça pourrait t'aider, mais les interviewer

pour un truc, ça pourrait être, ça pourrait t'offrir un nouvel angle d'approche. Mais non, non, ils font... Et du coup, ils faisaient assez souvent des formations, des petits modules, genre deux heures.

J : C'est des formations plus axées sur l'environnement ou... ?

A : De tout. De tout,

J : OK.

A : Vraiment, ça allait un peu démystifier le fait de mesurer ces émissions carbone. Comme ça pouvait être, comment est-ce qu'on peut intégrer les enjeux de diversité et d'inclusion vis-à-vis du handicap dans le monde du travail ? C'est vraiment ça. Ou tiens, est-ce que la reforestation, pour tout ce qui est ce qu'on appelle l'abatement au niveau CO₂, donc la compensation, tiens, est-ce que c'est véritablement utile ? Si on veut le faire, comment est-ce qu'on doit le faire pour le faire correctement, etc. ? C'était donné par la WWF. Donc en fait, ils investissent souvent des partenaires. Et c'est un membership de gens, 200 balles par an, un truc ainsi. Et t'as accès à toutes ces formations gratuitement. C'est vraiment très, très bien fait.

J : Et bête question, est-ce que c'est lié au SDG ou pas ? Je ne sais pas si tu...

A : Pas forcément. Je t'avoue que les SDG, donc nous, le modèle qu'on a suivi, c'était véritablement le modèle B-Corp. En tout cas, quand je suis arrivé, quand on a essayé de faire ça la première fois, il y avait une inspiration des SDG, mais c'était plus comme repère plutôt que comme guide. Enfin, pas comme repère, mais plutôt comme dire, tiens, on peut rattacher ce qu'on fait à tel SDG. Mais jamais on s'est dit, tiens, on va bosser sur celui-là. Dans la formation, on mentionnait surtout ce qui était expliqué. Dans la formation que je donnais, c'était plus expliqué, c'est quoi les SDG, d'où ça venait, etc. On n'a jamais servi vraiment comme guide. On a commencé avec B-Corp. Après un an, on a réalisé que, en fait, ça faisait un an qu'on n'avancait pas, qu'on pédalait dans la semoule et qu'on était en train de se tuer physiquement et mentalement à faire avancer un truc qui n'allait pas bouger. Et du coup, on s'est dit, en fait, on n'avait pas du tout la maturité pour B-Corp. Alors, vraiment pas. Et du coup, on a dit, on va arrêter d'essayer de mettre la charrue avant les bœufs et on va prendre un ou deux pas en arrière. On va aller plus lentement. Et on va se concentrer sur l'essentiel. Et du coup, là, on avait identifié, à notre manière, en fait, cinq gros axes de travail. Donc là, c'était plus bâti à B-Corp. On avait vraiment identifié plusieurs thématiques qui nous parlaient dans notre projet, qui nous parlaient dans nos valeurs, qu'on estimait que c'était les plus importantes, etc. Donc, nous, on avait décidé de travailler sur toute l'intégration, justement, de la due diligence, donc vérifier pour tout ce qui reste des droits humains, etc. Ça, la mesure et la réduction de nos émissions de CO₂, l'économie, l'intégration des processus d'économie circulaire dans notre processus de fabrication de capteurs et aussi comment est-ce que vous pouvez mieux travailler avec ce qu'on fait, vu que notre secteur, c'est la maintenance, c'est déjà un truc qui est par essence présent dans l'économie circulaire, vu qu'en fait, ça permet un meilleur entretien des machines. Ça permet une réparation plus localisée plutôt que le changement d'une machine complète. C'est l'allongement de la durée de vie des machines, c'est une augmentation de leur efficacité. Donc, vraiment, par essence, on est en plein dedans. Du coup, on s'est dit bah tiens, on essaie quand même de mettre ça en avant auprès de nos clients, c'est quand même cool d'être pertinent et de faire pareil chez nous. Donc, il y a l'intégration des enjeux d'économie circulaire. On avait justement l'intégration des enjeux de diversité et d'inclusion, parce que quand on travaille dans le secteur de l'ingénierie industrielle en Wallonie, la présence des femmes et des personnes de couleur, ce n'est pas non plus ce qu'il y a de plus présent. Donc, quand on travaille dans le secteur de l'ingénierie industrielle en Wallonie, on s'est dit bah tiens, comment est-ce qu'on peut améliorer, que ce soit dans notre processus de recrutement, mais aussi dans le parcours de ces

personnes dans l'entreprise, s'assurer qu'elles font face au moins de biais et de barrières possibles. Ça ne veut pas dire qu'on va mettre forcément des quotas en place pour les terres d'office accès aux positions de management, mais s'assurer que pour accéder à une promotion, par exemple un homme noir ait la même opportunité qu'un homme blanc ou qu'il n'y ait pas de microagression au travail, etc. Et le dernier axe, c'était quoi ? Je ne sais plus, désolé, mais j'en avais un dernier.

J : Et comment vous avez décidé de choisir ces grands axes ? Sur base de quoi vous avez choisi ça ?

A : En fait, on s'était dit, on a vraiment essayé de regrouper ça dans des grandes familles. Donc au final, quand tu regardes les thématiques qu'on a abordées, on touche déjà à la grosse partie des trucs de la RSE. Donc ce n'était pas non plus hyper compliqué à choisir. Et puis quand je dis c'était plus, on s'est inspiré de ce qu'on a appris chez B Corp. Mais là où B Corp allait vraiment de manière très poussée dans les sujets, on s'est dit OK, on va d'abord apprendre à marcher avant qu'on va essayer de courir. Et du coup, c'était plus des grandes familles dans lesquelles après on allait faire découler des actions. On avait établi une stratégie à trois ans. Par exemple, dans la partie diversité inclusion, c'était réaliser un plan de diversité. Réaliser un plan de diversité, faire un peu une enquête auprès du personnel, voir qu'est-ce qu'ils leur parlaient. Est-ce qu'on avait peut-être des situations discriminantes qui n'avaient jamais été remontées officiellement dans l'organisation. Pour l'économie circulaire, on allait lancer un projet. Le siège était à Mons, à côté de Materia Nova, qui est en fait le bureau de recherche de l'université. C'était l'université de Mons en matière de matériaux, donc la Polytechnique de Mons. Et du coup, c'était nos voisins. Donc on avait l'habitude de collaborer avec eux. Si on regardait, par exemple, des plastiques qu'on utilisait au niveau des boîtiers, s'il n'y avait pas moyen d'intégrer des plastiques alternatifs ou des plastiques plus facilement recyclables, qui avaient une meilleure durée de vie, etc. Donc c'était moi qui allais chapeauter ce projet-là. L'intégration de la due diligence, c'était établir un peu la check-list de tout ce qu'il fallait faire pour le CSDDD, justement, qui allait sortir. Ah oui, voilà. J'ai le cinquième axe. C'était tout ce qui était reporting. Donc le reporting durable. Ok, je ne sais pas si tu connais un petit peu.

J : Le reporting, non, pas trop, j'avoue.

A : Moi, c'est mon sujet de mémoire. En gros, c'est la communication de l'information financière et extra-financière de l'organisation. Donc ça peut être communiquer ton bilan carbone, comme ça peut être communiqué à l'évolution de la proportion de femmes dans ton niveau de management intermédiaire. En fait, c'est vraiment toute une série d'indicateurs. Il y en a vraiment une chier, assez bien documentée. Et c'est justement, tiens, notre objectif, c'était ça, on l'a atteint, et c'est parce qu'on a mis ça en place, un petit peu de narratif autour, ou alors justement, on ne l'a pas atteint, mais c'est parce qu'on a rencontré telle barrière, mais on va revoir notre objectif l'année prochaine, c'est ça. Et c'est des gros, gros, gros rapports qui mettent en lien, en fait, enfin, soit tu le fais en rapport, rapport de durabilité vraiment à part, ou alors tu fais avec ce qu'on appelle des cas de référence, comme le GRI, qui te liste en fait une série d'indicateurs, et là, c'est un rapport où tu as financier et non financier dedans, et c'est vraiment un croisement de l'info, et bien dire, tiens, un peu, on a intégré plus d'enjeux de durabilité, ça a eu tel impact sur le chiffre d'affaires, ou alors on a fait ce qu'on appelle une analyse de matérialité. Donc c'est dire, voilà comment notre activité impacte le monde, en quelque sorte, impacte l'environnement, impacte les communautés locales, etc. Mais aussi, voilà comment l'évolution du monde, les communautés locales, etc., et l'environnement, impactent notre modèle d'activité. Par exemple, celui qui travaille dans la chimie, par exemple, dans la chimie, donc un géant comme BASF, tout ce qui est stress hydrique, ou justement le réchauffement climatique, etc., eux, au niveau de leur chaîne d'approvisionnement, où il y a déjà beaucoup de

commerce par bateau, mais la chimie, c'est un secteur qui consomme énormément d'eau pour la production de produits chimiques, justement, ben ça, comment est-ce que, justement, le fait qu'il y a des pénuries d'eau de plus en plus régulières à cause des sécheresses, etc., comment ça peut impacter leur modèle d'activité, et du coup, quelles actions, eux, ils prennent, ils mettent en place, c'est pour guider les actionnaires.

J : Et ça, c'est des rapports que vous envoyez, du coup, aux parties prenantes, aux clients, aux actionnaires, et aux employés, c'est ça ?

A : Normalement, c'est un par an. Parce qu'un rapport financier, t'es obligé de le mettre depuis, genre, plus de 20 ans. Toutes les entreprises doivent remettre, au minimum, remettre un bilan, etc. Pour les entreprises en bourse, tu dois remettre un véritable rapport financier pour tes actionnaires. Et maintenant, donc, il y a la directive, donc le CSRD, qui est une directive européenne en matière de reporting durable, jusqu'à maintenant, qu'on prenait vraiment que les plus grosses, grosses entreprises, et là, ils ont énormément élargi le spectre des entreprises prises en compte dedans. Et justement, ben, il y a, pour toute cette perception, pour toi qui travailles là-dessus, pour la perception des employés, ça donne accès, en fait, à l'information de manière tangible, parce qu'en fait, c'est quelque chose de très chiffré. C'est quelque chose de très chiffré, qui doit être expliqué, documenté. Tu peux pas rapporter n'importe quoi dedans. Donc, à moins que tu le fasses un petit rapport homemade, mais ça, les actionnaires, généralement, ils ont tendance à chier dessus. Des cas de référence, comme le GRI, c'est audité, et tu dois fournir plein de preuves. Donc, t'as une méthode de calcul particulière, comme ça, tu peux pas calculer un peu comme ça t'arrange, pour montrer un truc plus avantageux. T'as une méthode qui est fixe, tes processus sont audités, à chaque fois. Quand t'as des trucs plus spécialisés, tu peux pas passer par un organisme certifié, par exemple ton bilan carbone, tu peux pas juste le dire, je mesure moi-même, sinon tu dois passer par un organisme certifié qui va effectivement attester ton truc. Et après, t'as tout le narratif autour, on a atteint notre objectif, on l'a pas atteint, qu'est-ce qui a été un frein, qu'est-ce qui nous a aidé, quels sont nos prochains objectifs, comment est-ce qu'on se situe par rapport à la performance des années précédentes. Donc, ça, c'est vrai que pour toi aussi, ça peut être intéressant de regarder à ça.

J : Clairement, clairement. Et du coup, selon toi, quelles étaient les motivations pour ton entreprise de mettre en place cette politique RSE ? Quels étaient ses motifs à le faire ? Vraiment, selon toi.

A : Officiellement, c'était parce que c'est la bonne chose à faire, c'est les valeurs, etc. Je pense qu'il y avait un petit peu de ça. Dans les faits, c'était un truc stratégique. C'était purement de la stratégie d'entreprise où, tiens, c'est quelque chose où, pour les clients, on voit que les clients chipotent de plus en plus pour s'intéresser à ça. Si on n'a rien à dire, on a un peu l'air de gland. Pour l'accès au financement, de plus en plus d'organismes de prêts, que ce soit les banques, l'État, etc., on regarde de plus en plus à ça. Et ils communiquent très clairement que si on ne fait rien, on peut bien aller s'asseoir sur l'argent et on ne l'aura pas. Pour les actionnaires, même chose, ils demandent de plus en plus, donc on avait intérêt à voir ça. Même chose pour l'accès à des labels, etc., ça permet de montrer « Regardez, on fait quelque chose. » Pour les clients, pour les fournisseurs, pour les clients, pour les organismes de prêts de financement et pour les actionnaires, c'était « Regardez, on fait quelque chose. » Et même pour les employés, pour être attirant pour des candidats, etc., c'était de plus en plus de choses qui étaient mises en place. Et je pense que les valeurs jouaient dedans. Mais on a très bien senti que si c'était quelque chose qui prenait trop de temps ou qui coûtait trop d'argent, on pouvait les faire foutre. Mais si c'était très bon pour la planète ou pour la société, si ça coûtait trop cher et que ça ne rapportait pas, c'était l'argent avant tout.

J : D'accord. Tout à l'heure, tu me disais que... Attends, j'ai perdu le fil.

A : Oui, c'est vrai, je parle beaucoup.

J : Attends, je réfléchis deux secondes. Je retrouve ma question. Tu disais que tu te chargeais pour l'onboarding des nouveaux employés et arrivant dans l'entreprise pour les former vis-à-vis de votre politique RSE. Qu'est-ce que vous allez mettre en place ? Mais du coup, pour les employés qui étaient déjà dans l'entreprise, qu'est-ce que vous avez mis en place pour les mettre à jour vis-à-vis de ça ? Comment est-ce que vous avez fait pour qu'ils prennent connaissance de cette mise en place de la politique RSE ?

A : Alors, ça, c'est un gros challenge. Donc, quand le département a été lancé, donc avant que j'arrive, donc Marco, mon supérieur, avait vraiment fait des sessions pour tous les employés. En fait, dans l'entreprise, on avait un système de formation entre nous. Donc, tous les vendredis, c'était journée de formation. Et en fait, c'était une sheet Excel et en fait, il y avait plusieurs formations disponibles. Et ça allait de la formation technique, genre, physique de l'électricité ou physique de tel type de moteur dans tel type d'industrie, pour mieux comprendre. Il y avait des formations, comprendre un peu comment ça se passait les finances de l'entreprise. Alors, tiens, quand vous faites une facture à un client, c'est important qu'il y ait telle, telle, telle info parce qu'on a besoin de ces infos-là pour facturer correctement et que, généralement, ils ne le sont pas. Donc, venir à cette formation, c'est important. Ou alors, comprendre un peu ce que le département R&D faisait et lui, il avait intégré dedans une formation durabilité. Puis, au début, il y a une grosse majorité d'employés qui avaient participé. Je pense qu'il avait touché un truc, genre, 300 ou 400 employés. Mais c'était à l'époque où il n'y avait encore pas grand-chose. C'était plus encore montrer beaucoup. Et c'était souvent ça qui revenait pour essayer de garder le moral. Mais on a des bonnes intentions, on a envie de faire le bien, on n'est pas des gros cochons qui veulent juste polluer pour polluer. On essaie quand même de faire attention. Mais on a encore beaucoup de bonnes intentions pour améliorer les choses par après. Donc ça, ça a été fait avant que j'arrive. Et après, quand je suis arrivé et que j'ai payé un peu le lead de ces formations. En fait, elle était dedans, mais ce qui se passe, c'est qu'on réalisait que dedans, il n'y avait quasiment que les nouveaux arrivants qui y allaient. Donc on a dit, on va juste l'intégrer dans l'onboarding parce que dans ceux actuels, soit ils l'ont déjà suivi, soit ils n'en ont rien à foutre. Mais dans tous les cas, vu que c'est une formation où on s'inscrit sur base volontaire, on avait un peu touché l'essentiel. Donc ça, c'est le premier moyen. On essayait de temps en temps de faire un petit email en communication générale sur l'un ou l'autre sujet, mais on n'a jamais eu ne serait-ce qu'un retour à ce sujet-là. On avait mis en place un réseau, ce qu'on appelait d'ambassadeur, d'ambassadeur de la durabilité. Donc on a fait un petit email en disant, tiens, on aimerait bien faire ça parce qu'aujourd'hui, vous êtes bien gentils, mais on ne peut pas piloter tout le programme à deux au fin fond d'un bureau. Donc on avait un bureau. C'est un ancien labo d'analyse d'huile dans le bureau, mais c'était vraiment un bazar, un mouchoir de poche qui faisait un peu office de salle de réunion pour deux personnes. On disait, on ne peut pas piloter tout le programme de durabilité pour une entreprise internationale depuis le labo d'huile et du coup, on voulait établir un réseau d'ambassadeurs qui permettrait un peu de prêcher la bonne parole, si je puis dire ça comme ça. Et en fait, pour nous, c'était le moyen d'avoir vraiment un pied à terre dans tous les bureaux à l'international, en tout cas une majorité, et dans tous les bureaux et dans tous les départements. Donc, on avait des gens dans la finance, dans la R&D, dans les équipes de terrain, dans le management, on avait même des gens dans le board et ça nous permettait d'avoir des gens qui communiquent sur le terrain directement, ce qui est toujours plus facile quand c'est un collègue qui t'en parle directement plutôt qu'une personne que tu ne connais pas à l'autre bout de la planète. Et l'autre aspect, c'était pour nous, c'était avoir un retour de terrain. En fait, ces gens, faisaient vraiment office de relais. On aimerait bien mettre quelque chose en place, je ne sais pas moi, au niveau de l'économie circulaire, mais en fait, ils

vont dire les gars, vous êtes bien gentils, mais ça, ça marche bien au siège parce que vous êtes 200 personnes, mais en fait, pour le bureau de l'Aix-la-Chapelle où on est 15, ça ne marche pas. Et donc, ça nous permettait d'avoir un peu cette réalisation-là. Tiens, les enjeux, je t'envoie encore une fois les enjeux de diversité, on n'a pas du tout la même culture sur les enjeux de diversité en Europe et aux Etats-Unis. Alors, ce n'est pas du tout pareil. Et en fait, ce qui se passe, c'est que notamment aux Etats-Unis, c'est un sujet qui est beaucoup plus clivant et c'est surtout parce que c'est beaucoup plus politisé. Tu vois, là où chez nous, il y a toujours un petit peu de politique dans les choses, mais tu sais encore dissocier les deux. Là-bas, si tu parles de diversité, d'inclusion, etc., tu es catégorisé comme un gros démocrate. Et pour eux, en fait, il faut dire que le siège aux Etats-Unis, il est en plein milieu du Texas. Voilà. Donc, le directeur US qui était un Belge qui s'est expatrié là-bas, il me disait « Mec, tu me parles de durabilité, mes employés, c'est des gros républicains de 50 ans qui viennent en Ford 150 au bureau, qui vivent au fin fond de la Cambrousse et qui ont plusieurs fusils de chasses. Tu veux que je parle quoi ? Tu veux que je dise durabilité ? Ils vont me dire « Ça n'existe pas. »

J : C'est clairement pas adapté.

A : Voilà. Et du coup, avoir justement ce genre de relais, ça servait pour un peu mieux s'adapter au contexte et réaliser aussi... Parce que, c'est-à-dire qu'on pouvait mettre en place des choses peut-être localement sans forcément que ce soit pareil ailleurs. Un bel exemple, au bureau en Belgique, on avait tous des fontaines à eau. En fait, c'est logique. En fait, on ne s'est même pas posé la question et en fait, c'est parce qu'il y a des employés en France qui ont dit « Ouais, ce serait bien qu'on ait des fontaines à eau. » J'étais « Comment ça ? » « Ah ouais, ben non, on n'en a pas. On fonctionne nos bouteilles d'eau tout le temps. » « Ah ! » Et en fait, du coup, ça a mené qu'on a contacté le département achat et hop, ils l'ont fait. Ils ont eu des fontaines à eau après. Mais je veux dire, à moins que tu ailles sur le terrain constater, tu ne sais pas le savoir. Donc, c'est des petites choses comme ça, mais au final, ça a quand même un petit peu d'impact, ne serait-ce qu'une granulaire. Et donc, on a mis ce réseau d'ambassadeurs en place pour essayer un peu de prêcher à votre parole. Et quand on faisait des avancées au niveau du programme, on essayait de leur faire une petite communication. « Ah ben les gars, si récemment, on a fait ça, du coup, ce serait cool que vous en communiquiez un peu autour de vous. » Alors, on essaie de mettre ça en place. Mais ce qui se passe, c'est que comme dans le programme, on n'avancait jamais parce que faire avancer ce genre de bateau, c'est une inertie énorme. Et du coup, ça ne bouge pas. Mais du coup, on avait assez peu de choses à leur communiquer, tout le monde était déjà méga sous pression. Donc en fait, c'était clairement un truc qui passait en dernier. Quand tu as déjà des trucs à faire pour ton boulot, tu ne vas pas refaire quelque chose complètement différent avant. Et c'est normal. Mais du coup, c'était un truc en plus. Et après, ce que moi et mon boss on essayait de faire, c'était juste de discuter de manière informelle à la machine à café. Tu parles avec des gens, « Ah ben tiens, ça va ton boulot ? Ah ouais, nous, on essaie de faire ça, blablabla. » Et ça aussi, ça marche bien. Entre très gros numéros.

J : Mais juste pour être clair, du coup, les ambassadeurs, ils étaient choisis par rapport à quel facteur ?

A : C'était sur base volontaire. Base volontaire. Donc on a dit, ben voilà, on a expliqué, on a fait un gros mail pour expliquer ce qu'on voulait faire. Si ça vous intéresse, vous remplissez un formulaire avant telle date. Et de là, on a fait une sélection. Enfin, dans les faits, on les a tous pris parce qu'en fait, on en a fait un peu moins d'une trentaine. Ouais. Genre 25 employés dans une boîte de 750, ça va. Et... Ouais, 25. Ça, et en fait, juste, il y a un moment, un ou deux qui ont voulu rejoindre après parce qu'ils ont entendu parler que par après. Ils ont demandé, il y en a un qui en a dit oui, mais un autre qui en a dit non parce qu'en fait, il y en a un, c'était genre dans les équipes de terrain en Belgique. Il y en a deux, mais en fait, là, on a déjà sept personne.

Et du coup, pour nous, c'est pas... Enfin, si, si, c'est cool que si t'en parles autour de toi et genre, il n'y a pas de souci pour qu'on te garde dans la boucle ou pour que t'intéresse si c'est quelque chose qui t'intéresse activement, mais dans les faits, en cherchant vraiment quelqu'un, genre vraiment, on viserait plutôt quitte à augmenter la masse de personnes au niveau des ambassadeurs. Par exemple, on aimerait bien avoir quelqu'un en Pologne ou quelqu'un en Australie ou alors, pour l'instant, on a toujours besoin de quelqu'un au département achat, etc. C'est plutôt ça qu'on a besoin. Mais sinon, ça s'est choisi avant tout sur base volontaire. C'était une auto-sélection et quand on a commencé un peu à atteindre notre masse critique et qu'on a dit qu'on va peut-être limiter en tout cas pour le premier round et qu'on fera un deuxième round après un an si ça a bien marché ou quoi, mais là, pour se faire les dents, on ne va pas non plus commencer à prendre trop de monde parce que c'est ça aussi. C'est le genre de truc que tu essayes mais en fait, si ça ne marche pas, les gens, en plus après, ils se referment et si tu perds les gens dont tu avais déjà l'adhésion, c'est encore pire après. Donc on s'est dit qu'on ne va pas risquer de faire de la merde et là, le reste basé. C'était un peu arbitraire mais en même temps, c'était aussi un choix basé sur ce qu'on avait déjà ou est-ce qu'il nous manquait des gens, etc.

J : Ok, et donc, pour récapituler, il y avait vraiment un système d'ambassadeurs et vous communiquiez avec eux quand il y avait des gros changements ou des gros avancées par rapport à la RSE et eux, de leur côté, ils pouvaient communiquer ou essayer de mettre en place les mêmes choses de leur côté, c'est ça ?

A : Oui, c'est ça.

J : Ok, et du coup, dans ton entreprise à toi, pas forcément les ambassadeurs mais du coup, le siège social comme tu as dit, comment est-ce que vous communiquiez avec les gens du coup, c'était beaucoup de bouche à oreille, tu m'as dit, est-ce que vous envoyez des mails aussi, est-ce que ces mails étaient concluants ou pas, est-ce que les gens les lisaient, comment ils voyaient un peu tout ça ?

A : Rien à voir, parce que moi, j'habitué quand on enregistre qu'il y a un carré rouge autour de l'écran, est-ce que tu es sûr que tu as bien lancé l'enregistrement ?

J : Oui, mais j'enregistre avec mon téléphone parce que comme je suis étudiant, je ne peux pas le faire, enfin, j'avais déjà une fois cherché mais je n'avais pas réussi à, enfin, si, enregistrer on peut mais je veux dire, la retranscription, je ne sais pas quoi, donc je préfère le faire avec mon téléphone.

A : Ok, ok, c'est un peu la merde pour toi. Comment est-ce qu'on communiquait au siège ? En fait, et c'est aussi un gros, gros challenge qu'on avait, c'est vrai que je n'en ai pas parlé, en fait, dans les équipes, c'est les équipes de terrain. Donc, en fait, le siège, donc, qui était le bureau de Mons, officiellement, on avait 200 personnes qui étaient assignées au bureau, dans les faits, on était genre 20, 30 par jour et c'était, soit le management, soit l'admin. Mais dans les équipes de terrain, elles étaient assez rarement au bureau parce qu'en fait, elles sont tout le temps sur les sites clients. Donc, en fait, on avait soit, donc les équipes de terrain, elles étaient réparties en deux, donc il y avait soit que les gens sortent dans les détails techniques, ils faisaient ce qu'on appelle du PDM, donc ils allaient sur le terrain, ils faisaient des alignements, des équilibrages, etc. Ou alors, ils prenaient vite fait des petites mesures, ils allaient taper un capteur sur une machine, mais voilà, ils passaient une demi-journée, deux heures, une journée, et puis ils allaient hop chez un autre client et ainsi de suite. Du coup, ils étaient constamment un peu partout. Ou alors, on avait les équipes fiabilité et les équipes fiabilité, eux, ils étaient sur des missions beaucoup plus longues termes. Donc, il y a des gens qui restent parfois trois ans chez un client et parfois, c'est six mois, mais je veux dire, ça reste souvent des trucs plus longs. Ou là, c'était plus, au moins pour tout ce qui est des questions des trucs critiques comme certains

moteurs, etc. Là, c'était plus préparer des plans de maintenance, organiser ce qu'on appelle les shutdowns. Donc, un shutdown, en gros, c'est pour les entreprises, les industries qui fonctionnent 24 heures sur 24, comme par exemple la métallurgie ou le nucléaire ou le pharmaceutique. En fait, ça tourne 24 heures sur 24, ça veut dire que la maintenance des machines, tu ne la fais pas comme ça. Donc, en fait, annuellement, tu fais ce qu'on appelle un shutdown, c'est un arrêt qui va peut-être durer une, deux, trois semaines. En fait, tu mets tout, tout, tout à l'arrêt et tu fais de la maintenance de tout ce qui doit être maintenu. Et après, tu relances parce qu'il y a un four de métallurgie, ça prend plusieurs jours à s'éteindre, ça prend plusieurs jours à se rallumer et ça manque d'énergie de malade. Et du coup, tu ne fais pas ça comme tu veux et en fait, tu dois vraiment optimiser au maximum parce que tu n'as pas non plus réparé pour te réparer, tu dois maintenir que c'est utile, mais en même temps, tu dois anticiper que tu n'auras pas la chance avant un an de pouvoir le refaire et si ça fait un défaut pendant, c'est vraiment la merde. Donc, c'est vraiment toute une préparation qui parfois prend un an, c'est un an de préparation parfois. Ces équipes-là étaient vraiment beaucoup plus, elles étaient vraiment beaucoup plus longtemps sur le terrain et souvent, par facilité, elles étaient directement sur ces clients. Ils travaillaient avec les employés là-bas et du coup, même en termes de culture d'entreprise, on a des gros problèmes parce qu'en fait, les gens, parfois, s'assimilaient plus aux clients que, à l'entreprise. Et du coup, pour communiquer, c'était aussi toujours très dur parce qu'en fait, les gens étaient rarement au bureau. On avait rarement l'occasion de faire des événements, même des affiches ou quoi. On ne savait pas. On ne savait pas parce que les gens n'étaient jamais au bureau. Donc, ça, c'était très, très, très problématique. Mais sinon, voilà, les emails, les gens ne répondent jamais. Les gens, tu verras dans, tu verras quand tu rentreras dans le monde du travail, mais tu es bombardé d'emails tout le temps, tout le temps, tout le temps, tout le temps, tout le temps. Et du coup, en fait, quand tu es bombardé d'emails, tu fais des choix. Et c'est normal, mais tu fais des choix. Tu as clairement privilégié les mails un peu critiques pour ton boulot, les mails du département à la con de durabilité dont on a, ne serait-ce qu'un tout petit peu rien à foutre, tu passes direct, tu ne le lis même pas. Ou tu le lis en oblique, tu vas dire oui et c'est tout. Donc, ça, c'est un peu, ça, c'est aussi quelque chose de frustrant, mais en même temps compréhensible. Pour moi, c'est important parce que c'est mon boulot, c'est mes valeurs, etc. Mais pour celui qui n'en a un petit peu rien à faire, tu es coincé. Et pour en parler, comme je dis, c'est juste, tu vas en parler, ça demande d'être un peu sociable, mais tu vas en parler de bureau, tu croises quelqu'un à la machine à café, tu parles un peu avec, tu as un collègue qui t'entend bien, tu as son bureau, tiens, ça a été ton week-end, blablabla, tiens, boulot, ça va, tu t'en sors, tu n'as pas trop le rush en ce moment, non, et toi, oui, nous, ça va, on essaie de mettre ça en place. C'est comme ça, c'est comme ça que tu fais connaître.

J : Et du coup, dans la politique RSE que vous avez mis en place, tu m'as bien détaillé les cinq grands axes, mais est-ce qu'il y avait aussi des actions, des initiatives auxquelles les employés pouvaient participer par rapport à ça ou pas du tout ? Tu m'as dit qu'il y avait des formations par rapport à la RSE et que c'était sous base volontaire, mais est-ce qu'il y avait autre chose ?

A : C'était vraiment une formation introductive, c'était plus pour expliquer de quoi ils en retournent, en quoi c'est important, etc. Mais en fait, dans les faits, c'est un peu difficile de dire ce qu'eux pouvaient faire dans leur boulot. En fait, à part peut-être pour des employés où j'avais en tête une fille qui était mon ambassadrice à la R&D, dès qu'il y avait les trucs, on a fait une formation ensemble sur l'économie circulaire où c'était un truc par binôme, il fallait quelqu'un plus orienté admime, quelqu'un plus orienté terrain et du coup, moi, j'avais plus notamment l'aspect stratégique ou en tête parce que j'avais aussi un pied dans le département finance. En fait, le département RSE était au sein du département finance ce qui est d'ailleurs assez criant aussi de la place qu'il avait dans la boîte. Elle, elle était vraiment R&D et du coup, elle était plus orientée terrain et on a fait cette formation ensemble. Donc là, c'était elle en réunion qui

allait plus souvent lever le drapeau pour dire tiens, est-ce qu'on a pensé à ça ? Est-ce qu'on a pensé à ça ? Ou tiens, ce serait cool qu'on pense plutôt à tel aspect du truc pour la réparabilité par exemple. Et voilà, j'avais un autre, un copain avec qui je m'entendais très bien et qui lui était mon ambassadeur au sein du département marketing. Ben voilà, lui faisait plus attention pour les enjeux de greenwashing, d'éthique dans notre communication, etc. C'était plus souvent lui qui levait le drapeau mais c'était d'une part la responsabilité de l'ambassadeur mais je veux dire ça reste des fonctions très limitées dans la boîte. Ils peuvent avoir un impact énorme via la place du département mais je veux dire qu'on parlait des employés de terrain, je veux dire la grosse masse et l'énorme majorité des employés n'avaient pas de temps libre à faire quoi. Après, ils avaient toujours la responsabilité de leur dire de rouler à 110 sur l'autoroute quand ils allaient chez un client alors que c'était tous des fans de rouler à 150, 160.

J : Ok, et du coup, toi t'es arrivé au début de la mise en place, du projet de mise en place de RSE et t'es resté quasiment deux ans. C'est ça que tu me disais ? Un an et demi, je ne sais plus.

A : J'ai commencé en octobre et je commençais le 4 octobre 2021 et j'ai démissionné le... Enfin, j'ai arrêté de travailler parce que du coup, j'étais en arrêt de travail le 2 mai 2023.

J : Est-ce que je peux... Enfin, est-ce que c'est trop personnel ou pas ? Est-ce que je peux savoir pourquoi est-ce que t'as... Est-ce que t'as... T'as quitté cet emploi-là ou pas ? Peut-être que là, c'est trop personnel. C'est peut-être pas...

A : Non, non, non, t'inquiète. Je n'ai pas de souci à en parler. Si ça peut être dans ta recherche, de toute façon, je n'ai rien à cacher. Je suis parti ce qu'on appellera un peu un pré-burnout. Un pré-burnout, concrètement, c'est un burn-out que tu as pris à temps. Donc, j'ai... Pour rentrer dans le très perso, il y a un jour, un jeudi, je me rappelle, un jeudi, j'ai appelé... Donc, je suis quelqu'un qui fait très, très attention au respect des heures de travail. Donc, c'est-à-dire, je ne vais jamais ne serait-ce que t'envoyer un email à 19h ou t'envoyer un petit mail « Ah oui, tiens, il ne faudrait pas oublier que demain, on parle de ça. » Non. Les heures de travail, c'est les heures de travail. Les heures de vie privée, c'est les heures de vie privée. Point. Je mets une limite très claire entre ce que les gens m'envoient à moi et ce que moi, j'envoie aux gens. Et mon boss le savait. Juste, je l'ai appelé. En plus, il avait genre trois enfants en bas âge, genre quatre, des jumeaux de quatre ans et un qui en avait genre sept. Donc, t'imagines bien le bordel que c'est à 20h30. Alors, le repas, les devoirs, le bain, tout ce que tu veux mettre au lit. Et je l'ai appelé à 20h30 et à peine, j'ai dit « Ouais, je l'appelle ça va pas. » Et genre, au moment où j'ai fondu en larmes en téléphone en mode « Désolé, mais demain, je viendrais pas travailler, là, ça va plus. » Et genre, je suis au bout de ma vie, ça va pas. Et lui, il avait fait un burnout genre trois ans avant. Il m'avait dit « Ok, alors déjà, pas de problème pour que tu viennes demain. Enfin, que tu viennes pas demain. Et par contre, t'as une obligation, c'est demain, je t'ordonne d'aller voir un médecin. » Il dit « Un médecin, c'est pour la santé de la tête. » Et donc, il dit « Tu y vas, il va te mettre en arrêt de travail parce que là, ça fait des mois que je te vois dégrader au niveau de ta santé mentale et je sais pas trop comment aborder le sujet mais là, vraiment, je mets un stop et donc, tu vas voir quelqu'un et tu te mets en arrêt. » Et donc là, en fait, c'était plusieurs choses. Donc, j'avais beaucoup, déjà, gros conflit de valeur. Gros, gros, gros, gros, gros conflit de valeur qui m'a beaucoup, beaucoup atteint. Et comme je disais, tiens, moi, j'étais en train d'essayer de faire avancer un programme et c'était même plus pédaler dans la semoule, c'était pédaler dans le ciment parce que j'avancais pas et à côté, je devais faire jouer devant les actionnaires « Ah ouais, regardez, on a plein de bonnes intentions, ça te fout là parce que derrière, t'as pas de soutien du very top management ou alors on dit « Oui, oui, c'est bien mais quand tu dis pas « Ok, on a besoin d'un budget, non. » Ben, super. Ou alors, quand tu vas trouver les départements et c'est une vraie discussion que j'ai eue. En plus, c'est avec un collègue, on avait commencé le même jour, on avait commencé ensemble. Donc, j'ai commencé

officiellement dans le département compta et à la base, le poste qui avait été ouvert, c'était genre trois postes d'analyse financière et c'était en mode tous les trois, vous commencez en même temps, vous commencez tous les trois un an au département compta et puis après, vous bougez au département finance mais vous pouvez pas bouger à la finance si vous comprenez pas comment ça se passe la compta et de toute façon, la compta a besoin d'être maintenant. Dans les faits, il y en a que un qui a fait ce parcours-là, moi et un autre. Donc, moi, j'ai vraiment bougé complètement dans la RSE. J'ai eu genre 5 ou 10% de mon temps qui touchait à la compta mais j'ai détesté ça, c'est horrible la compta. Et l'autre, lui, il est parti plus au département achat et j'avais été le trouvée pour les enjeux justement de respect des droits humains et tout et il m'avait dit ok, j'entends que c'est important et il dit je te crois et vraiment, c'est vraiment cool qu'on adresse ça mais est-ce que c'est une obligation légale ? Non, ça le sera en 2026 parce qu'il y a une régulation européenne qui va nous tomber dessus mais là, maintenant, tout de suite, non. Ok, tu reviens vers moi quand ça le sera parce que là, j'ai pas le temps de le faire. J'ai déjà trop de boulot dans mon boulot et je peux pas me permettre de le faire. Ah, donc, RIP les petites personnes de fond de l'Afrique qui se font exploiter. Donc, on parle de vie humaine quand même et ça, ça a été avec tout le monde. Donc, ça, c'était pas méchant. Enfin, vraiment, la discussion n'était pas du tout malveillante en mode j'en ai rien à foutre de ce que tu dis. Ça fait partie des grosses réalités de la RSE quand on ne dédie pas d'énergie de budget au niveau organisationnel. C'est qu'en fait, les gens, il y a de plus en plus de pression sur les personnes qui travaillent. de plus en plus de gens se retrouvent à faire le travail de deux personnes comparé à avant. Enfin, les gens ont plus de boulot, plus de responsabilité, moins de temps pour le faire, moins d'argent pour le faire. Et tu dois un peu faire tout avec des bout de ficelles. Et du coup, en fait, évidemment que les gens vont mettre une résistance à partir du moment où les gens n'ont déjà pas le temps de faire leurs propres boulots. Mais du coup, pour moi, quand t'as ça 15 fois, c'est très épuisant. Parce que du coup, non seulement que tu vois que les gens n'accordent pas l'importance que toi, tu estimes qu'ils devraient mettre sur ce truc-là, mais en plus, toi, ton travail n'avance pas. Et du coup, je peux lire des trucs, je vois tout ce qu'il faut faire. En plus, malgré tout, on parle d'environnement, tout ce qui est changement climatique, c'est des enjeux hyper importants. Tu vois quand même le mur qui se rapproche et tu ne vas pas dire le mur, il va te dire ah oui, mais je comprends, vous n'avez pas trop le temps en ce moment-là, mais t'inquiète, je déplace. Non, le mur, il est là, il ne va pas bouger. C'était Antonio Guterres, le président des Nations Unies qui disait on est tout droit sur l'autoroute vers l'enfer et on fonce dessus avec le pied enfoncé sur l'accélérateur. C'est vraiment ça. Mais tu te dis bah merde, quoi. Donc, il y a ça qui est très épuisant, toi, tu n'avances pas et après, même en temps d'occupation de ton temps, tu fais vraiment un bullshit job. Tu es là, tu es dans tes journées, alors oui, tu lis plein de trucs, tu t'intéresses, tu essaies d'établir une stratégie, mais en fait, c'est une stratégie qui ne tient jamais ton PowerPoint. Alors, on te dit d'un côté, oui, mais il faut aller de manière plus incrémentale, des petites victoires, un petit truc ainsi. Je ne sais pas, on arrête les tasses en papier au bureau, on met des tasses en verre, enfin, des tasses en français. OK, je veux bien, mais on est une entreprise de 550 personnes dans le monde, on est chez nos clients, on peut avoir beaucoup plus d'impact. Quand tu crées un plan de maintenance, il y aura un moyen de travailler sur ce type de synergie, etc. Pourquoi est-ce que les gens ne le font ? Pas l'énergie, pas le temps ? Et donc, ça, ça m'a vraiment vraiment, vraiment, vraiment, ça s'en reconsumait dans mon moral, dans mon mental, dans mes valeurs. Et comme je disais, j'avais toujours aussi 10 points, enfin, 10% de mon temps dans la compta, qui était un travail que je détestais. Et ma chef en compta, c'était, voilà, on ne matchait pas en termes de personnalité et c'était quelqu'un qui faisait très souvent du passif agressif. Dans les communications, tu sais, les petites piques par email, par message, et elle le maîtrisait très bien, elle le maîtrisait très bien, et du coup, ça faisait très mal parce que tu, mais non, je n'ai pas été méchant. Et quand tu communiquais quelque chose, genre une évaluation, et j'avais dit, ben voilà, est-ce qu'il y a quelque chose que

toi, que tu aimerais bien changer pour la prochaine fois, etc., je dis, ben voilà, enfin, quitte un travail dans ton travail, je dis, ben écoute, moi, je ne me sens pas assez accompagné dans mon travail dans le sens où, Marco, je l'aime bien, je l'adore, et j'aime profondément cette personne, mais le truc, c'est que c'est moi la personne la plus compétente sur le sujet de l'entreprise, je reste un profil junior, ben il y a un moment, c'est un peu frustrant de ne pas savoir, de ne pas avoir quelqu'un qui me dit, ben ok, ce que tu fais, c'est bien, là, ça pourrait être mieux, ou là, là, tu vas encore trop loin, dire, ouais, il me guide personnellement sur peut-être mon comportement professionnel ou m'apporter un peu la notion de contexte, etc., mais à un moment, sur la tâche réelle que je fais, ben j'avais personne, je n'avais pas de feedback, et du coup, ou alors, j'avais personne pour me guider, ah ben tiens, c'est bien, tu commences à regarder à ça, du coup, en fait, j'étais vraiment, ben hyper, je devais être hyper autonome dans mon travail, parce qu'en fait, je n'avais pas le choix. Et non, ce n'est pas vrai, ok, donc grosse invalidation de mon ressenti, non, c'est la personne qui m'appelle de la compagnie, de la boîte, non, ce n'est pas, même d'un droit, ben d'accord, juste, tu ne peux pas invalider mon ressenti, c'est ce que je ressens, je ne peux pas dire que ce n'est pas vrai, et, euh, euh,

J : Pas de soucis, pas de soucis, c'est vrai, euh,

A : mais du coup, enfin, voilà, c'est aussi le genre de choses où, ben tiens, quand tu parles un peu de ton mal-être, ben, tu te sens un peu invalidé, et mon boss, dont lui, j'étais proche, c'était quelqu'un, j'avais l'impression qu'il était constamment au bout de sa tête, il avait sa vie, enfin, ce gars-là, il était, à mon avis, il avait mis sa baraque sur un cimetière, un casque, je ne sais pas, mais il arrivait tout le temps les pires situations du monde, ses gosses étaient tout le temps malades quand ce n'était pas lui, c'était sa femme, quand ce n'était pas ses enfants, c'était sa femme, quand ce n'était pas sa femme, c'était lui, il avait du boulot par-dessus la tête. En fait, du 50 heures semaine tout le temps, alors, c'est le genre de mec qui dit, ouais, moi, je traite mes emails à 22 heures parce que c'est le seul moment de la journée où je ne reçois pas de nouveau et comme ça, je suis un peu plus serein pour le faire et si je fais mes emails pendant la journée, je n'ai pas le temps de faire mon vrai travail et donc, en fait, je n'avais pas envie de l'emmerder, genre, tu te dis, mais la situation est pire que la mienne, tu vois, et du coup, je ne savais pas trop aller vers lui et donc, c'est beaucoup de choses, vraiment, cette autonomie un peu forcée, le fait de ne pas avoir trop d'occasion de me tourner vers les gens, plus, tous ces conflits de valeurs, que je suis parti, quoi.

J : Ouais, ok, et du coup, pour toi, du coup, tu m'as déjà un peu expliqué, mais c'est quoi les plus grosses limites, les plus gros freins que tu as eus, du coup, déjà, c'est un peu au niveau financier, j'ai bien suivi.

A : En fait, c'est le manque de soutien. Le manque de soutien formel et sincère, c'est-à-dire que moi, j'aurais voulu un soutien, bon, je sais bien, encore une fois, c'est la réalité de l'entreprise, etc., donc tu ne peux pas dire, en fait, dès que toi, tu tires un peu la couverture de ton côté, quand tu es dans un monde où tu as des ressources limitées au niveau financier dans l'organisation, si tu tires la couverture de ton côté, c'est-à-dire que tu la prends à quelqu'un d'autre, tu vois, et dire, je pourrais faire la durabilité que je veux, si derrière, ça fait que la boîte, elle n'arrive pas à avoir un niveau de revenu suffisant pour continuer à fonctionner, ma durabilité, elle ne va servir à rien. Et donc, il y avait cet enjeu-là, mais malgré tout, j'aurais bien voulu avoir plus de soutien actif, dire, tiens, que ce ne soit pas à moi de convaincre les gens, de dire, tiens, ça c'est utile, que j'ai, par exemple, le CEO ou le Very top Management qui me disent, les gars, vous n'avez pas le choix, vous vous y mettez, tu vois, tu dis que tu n'as pas le temps de faire ton job, ça fait partie de ton job et c'est même un truc hyper central, donc maintenant, tu le fais, point. Donc ça, j'aurais voulu un peu plus, et même financièrement, le

fait de pouvoir me dire, tiens, ce serait cool de faire ça, etc. Ce serait cool de faire ça, on vous dégage les finances nécessaires pour ça, ça serait cool.

J : Ok, et du coup, là, c'est vraiment ce que toi tu penses, mais comment est-ce que les employés ont perçu un peu toute cette stratégie mise en place ? Quel impact ça a eu sur eux, tu penses, si ça en a eu une ?

A : Alors, des retours que j'ai eus, après, je n'ai pas non plus trop trop discuté avec les gens à l'étranger, à part moi, mes premiers ambassadeurs. Certains, ils étaient quand même contents qu'on fasse des trucs. Alors, quand je leur parlais, ils étaient en mode, en tout cas, les gars, c'est cool, vous bougez, c'est un truc qui est important, sinon, on peut faire des choses pour vous aider, dites-le. Tu n'as pas de truc tangible à leur donner, à part leur dire, tiens, ce serait cool d'en parler un petit peu autour de vous, etc. Tu n'as pas quelque chose d'hyper tangible à leur donner, donc ça aussi, c'est un peu frustrant, quand tu vois que les gens ont envie de se bouger, mais dans leur fonction, ils ne peuvent pas avoir trop d'impact, à part le fait d'en parler autour d'eux. Et l'autre aspect, c'est que les autres, on n'a vraiment rien à foutre. Alors, vraiment, je leur dis, on a un sujet de durabilité, ouais, on n'en a pas, bravo. Alors, vraiment, je vais être très essentialisant dans mon propos, mais c'est des ingénieurs industriels. Donc, vraiment, le côté de je sais tout mieux que tout le monde, et les gens qui n'ont pas fait des sciences dures, je leur chie un peu dessus. Tu sens qu'ils ne te considèrent pas de la même manière qu'un collègue. Vraiment.

J : OK. Et toi, du coup, c'est un peu redondant, mais qu'est-ce que tu penses qui pourrait être mis en place pour qu'ils aient un peu plus d'intérêt vis-à-vis de tout ça, quoi ? Enfin, peut-être pas les gens qui s'en foutent, parce que ça, ça va être très compliqué, mais les gens qui ont un minimum d'intérêt pour ça, qu'est-ce qui pourrait encore les motiver à s'impliquer dans tout ça, quoi ?

A : Du soutien, mais vraiment du soutien, mais pas le soutien en mode, ouais, je suis d'accord avec toi, mais vraiment, genre, on pousse avec nous. On pousse avec nous et même on nous tire. Genre, en mode, quand on tire, il dit, regardez les gars, moi, si eux, je ne demande que ça, et qu'on aligne les ressources nécessaires avec les ambitions qui sont demandées, pour moi, ça, c'est le plus nécessaire. Parce qu'en fait, quand tu fais ça, tu as la culture qui suit. Mais en fait, si dans la culture, les gens voient que ça n'a pas d'impact, là, c'est un peu compliqué, quoi. Et, voilà, même pour ceux qui ne sont pas convaincus, si dans ta boîte, tu as une culture qui dit que c'est important, tu as déjà plus de chance que les gens s'alignent. Mais là, tant qu'on n'est pas quelqu'un qui poussait très fort, dire, les gars, faites attention, bougez-vous, c'est important et tout, vous faites le point, tu ne bougeras pas. Et en fait, tu te retrouves, en fait, dans un peu dans une chaîne d'activité, tu te retrouves au bout alors que tu devrais être au début. Et si les gens, en fait, les gens, typiquement, même marketing, on avait un ambassadeur qui faisait un peu relais, mais malgré tout, le marketing, typiquement, moi, c'est un truc, je me rappelle, ça m'a foutu en rogne, j'avais hyper entré à la gorge, mais ils ont fait un truc, un truc de communication au niveau des commerciaux, surtout notre impact au niveau de la durabilité chez les clients. Et j'étais en mode, mais les gars, vous ne nous avez même pas contactés. Genre, c'est du foutage de gueule. Non, vous faites une communication sur notre domaine sans même nous consulter. Genre, on aurait pu construire un truc ensemble, justement, pour comment le faire correctement, éviter certains biais, ou genre, OK, vous voulez plutôt communiquer ça, alors c'est plutôt comme ça qu'il faudrait bien le faire. Et ça, je te dirais, ça rend malade. Et c'était symptomatique de comment ça se passait.

J : Est-ce que vous avez essayé aussi par la suite d'évaluer un peu le succès de votre politique RSE ou pas ? Est-ce que, est-ce que vous avez déjà des nouveaux plans pour qu'elle soit plus efficace ou peut-être plus connue ?

A : Je ne sais pas dire où est-ce que ça en est maintenant. Moi, je ne sais plus.

4. Entretien Théo

Théo : Ça va pas de soucis, bah oui, parce que je préfère toujours, j'ai un peu plus de liberté parfois dans les opinions que je peux avoir.

Julien : Non, non, clairement, mais c'est pour ça qu'il faut le préciser, comme ça la personne sera vraiment à l'aise de dire ce qu'elle veut.

T : À fond, à fond.

J : Et donc, du coup, on va commencer tout de suite. Est-ce que tu peux te présenter, ton parcours dans le monde professionnel, ta formation et tout ça ?

T : Bien sûr, bien sûr. Du coup, moi, c'est Théo. J'ai fait un bachelier en sciences humaines et sociales, puis j'ai enchaîné avec un master en gestion des ressources humaines. J'ai d'abord commencé par faire un stage en master 2 dans un cabinet de recrutement, un petit cabinet de recrutement qui venait d'ouvrir. Donc, j'ai fait quatre mois de cet endroit-là, puis j'ai terminé mon master et j'ai continué dans cette même voie du recrutement, cette fois-ci non pas dans un cabinet externe, on va dire plutôt dans un cabinet de consultance en interne pour recruter des consultants dans le domaine de l'informatique, du coup. Donc, on a un cabinet, on va dire de taille moyenne, une grosse centaine de personnes avec un gros appui du côté de notre siège à Paris qui compte 1000 personnes. Donc, voilà, j'anticipe peut-être un petit peu, mais politique RSE. En Belgique, on n'a pas spécialement, mais niveau groupe, en tout cas, ça, je pourrais répondre aux questions là-dessus.

J : Ok, ok. Est-ce que tu peux un peu présenter l'entreprise globalement, dans quoi elle travaille ?

T : Donc, on a un cabinet de conseil, de consultance dans le domaine de l'informatique, donc en transformation digitale, d'accompagner nos clients dans, voilà, ça peut être une migration cloud, ça peut être la digitalisation d'un processus, la digitalisation d'un département, de certaines informations aussi, etc. Donc, ça, c'est pour notre premier côté en transformation digitale. En tout cas, je parle pour la Belgique. Et on a également le côté cybersécurité, donc de pouvoir faire de la blue team, de la red team, donc tout ce qui est sécurité offensive, sécurité défensive sur les systèmes informatiques de nos clients, tout ce qui est sécurité cloud, sécurité des données, le RGPD, le côté légal, etc. C'est vraiment très large au niveau de ces expertises. Et on travaille aussi au niveau de l'IA. C'est interne à l'heure actuelle, mais voilà, l'IA devrait normalement, c'est en développement à Paris, donc normalement, on devrait avoir aussi un côté intelligence artificielle qui devrait arriver.

J : Ok. Et toi, du coup, ta fonction et tes missions dans ton boulot, tu décris ça comment ?

T : Alors, je suis recruteur, donc je ne fais pas spécialement partie d'une équipe RH où je m'occupe de fonctions autres que le recrutement, donc je m'occupe uniquement du recrutement. On est dans une équipe où on est cinq. Enfin, six maintenant dans l'équipe et je m'occupe de tout ce qui est sourcing, identification, contacts, processus de recrutement, remise d'offres, closing avec mes candidats pour le processus de recrutement. Donc moi, je m'occupe de tout. Je suis, on va dire, autonome dans ma manière de travailler et je contacte des candidats, je les rencontre, je passe tout le processus de recrutement. Et puis après, c'est... C'est offre ou pas offre et puis par la suite, c'est plus mon travail.

J : Ok. Et du coup, pour revenir sur la RSE, comment est-ce que tu définirais, toi, la RSE et quel est ton avis dessus ?

T : La RSE, en tant que... C'est la responsabilité sociale de l'entreprise, c'est ça ?

J : Oui, c'est ça.

T : Selon moi, c'est tout ce qui tient des aspects, on va dire, éthiques au travail. Donc le fait de pouvoir, déjà, dans certains moments, éviter des discriminations, enfin, de manière constante, éviter des discriminations, de pouvoir avoir une paye égale, que tout soit fair, on va dire, au niveau des conditions des employés, que ce soit conditions de travail, conditions de rémunération, etc. Aussi, au niveau de... J'ai envie de dire, il y a une partie environnementale dedans, que j'ai participé, par exemple, à la fresque du climat, à une formation qu'on a eue dans notre entreprise. Et du coup, c'est vraiment de pouvoir comprendre, en fait, et aussi de pouvoir... de pouvoir, à terme, avoir une influence dessus, de pouvoir comprendre, dans un premier temps, l'impact que notre entreprise peut avoir sur le côté social, sur le côté environnemental également, et les actions qu'on peut mettre en place. Du coup, c'est ce qu'on a pu voir dans la petite formation, les actions qu'on peut mettre en place pour endiguer, on va dire, le côté environnemental, les émissions qu'il pourrait y avoir avec mon entreprise.

J : Ok. Et du coup, ton avis dessus, personnel ?

T : Je crois que c'est quelque chose de bien, quelque chose qui est très important. C'est quelque chose qui, selon moi, va grandir en importance avec le temps. On voit ici que le côté environnemental, comme je suis dans le recrutement, je suis confronté, en fait, à des candidats qui sortent des études maintenant, qui sont sortis des études il y a un an, deux ans, donc des personnes qui ont la même philosophie, on va dire, de vie que moi, c'est-à-dire de pouvoir respecter son environnement, de pouvoir avoir le côté durable, c'est au courant des enjeux au niveau du réchauffement climatique, même s'il y a beaucoup de climato-sceptiques ici. En tout cas, voilà, ça n'empêche qu'au niveau des jeunes que je rencontre, dans le cadre des processus de recrutement, c'est un élément qui est très important pour eux de plus en plus. Je ne dis pas que c'est une majorité, mais que j'en vois, j'en ai déjà vu des personnes qui ne veulent pas travailler pour tel ou tel client parce qu'il y a des clients dans le domaine du pétrolier, de l'énergie, du charbon, etc. Donc, même aussi au niveau de l'armement, par exemple. On m'a déjà demandé en entretien si jamais on travaillait avec des entreprises qui fabriquaient des arbres. Donc, il y a vraiment le côté où il y a des personnes à qui ça tient de plus en plus à cœur et où ça va être très important à la fois dans le recrutement, mais à la fois dans les entreprises également pour garder les employés qui ont pu recruter.

J : Et toi, personnellement, comment est-ce que tu as pris connaissance de la politique RSE de ton entreprise ? Comment ça s'est présenté à toi ? Est-ce que tu as eu une petite formation ? Ou pas du tout ? Ou comment ça s'est fait ?

T : Alors, j'ai envie de dire, la première approche que j'ai eue avec... La première approche, c'était le fait qu'on ait été, comment ça s'appelle encore, certifié ECOVADIS en France. Donc, on a d'abord, en fait, juste tout simplement, on a reçu un mail comme quoi on avait eu un audit avec cela. Et du coup... Et du coup, on a eu la certification ECOVADIS Gold. Et puis, par la suite, on a reçu la ECOVADIS du coup platine suite à une réévaluation de tout cela. Donc là, c'est le premier contact, on va dire, que j'ai pu avoir avec la RSE du côté environnemental. Puis, il y a aussi le fait aussi que je suis dans les ressources humaines, que je négocie, par exemple, des salaires avec des candidats. Nous, on fonctionne, en fait, avec, par exemple, une grille salariale où on va faire en sorte que les salaires soient équitables. Donc, si on recrute quelqu'un avec deux ans d'expérience, que ça corresponde à la rémunération de quelqu'un qui a deux ans chez nous. Donc, vraiment, de pouvoir faire ça de manière équitable, de manière juste, tout simplement. Et puis, dernier moment, ça, c'était le moment le plus récent. C'était il y a quelques mois où on a un de nos collègues qui développe, justement, un consultant qui développe tout le côté RSE de notre entreprise. Et donc, il a participé à des formations pour pouvoir donner la

formation de la fresque du climat et de la fresque du numérique. Donc, j'ai participé à la fresque du climat. Là, on a pu comprendre les différents enjeux qu'il y avait de manière globale dans l'enjeu climatique, du coup.

J : Et ça s'est passé comment, du coup, la mise en place de cette formation-là ? Est-ce que c'était sur base volontaire ou pas ? Comment ça s'est fait ?

T : Alors, c'est sur base volontaire. Donc, comme on est plus d'une centaine. Au bureau de Bruxelles, on a reçu une invitation. En fait, c'est d'abord la personne qui est allée se former parce que c'était un domaine qui l'intéressait. Il a passé la formation, puis il a préparé, en fait, la formation de son côté. Donc, c'est vraiment un travail qu'il a pu faire en interne sur son temps de travail. Et puis, il a proposé la formation. Je crois qu'il a proposé, on était huit à chaque fois par jour, on va dire, par séance. Et c'est sur une séance de quatre heures où on fait toute la formation. Donc, je ne sais pas si tu connais un petit peu la formation qu'il peut y avoir.

J : Je connais un peu la fresque du climat, mais tu peux toujours me dire.

T : Oui, bien sûr. Du coup, elle s'est passée en plusieurs phases. En fait, il y a plusieurs cartes qu'on reçoit et où on doit faire des liens entre elles. Donc, du coup, on reçoit une carte, par exemple, à la fonte des glaces. Et puis, une carte montée. Et puis, on reçoit des eaux, par exemple. Donc, du coup, il faut qu'on puisse faire des liens avec. Donc, on reçoit, par exemple, cinq cartes. Et puis, on doit les mettre dans un ordre de cause-conséquence. Pour savoir, voilà, s'il y a une augmentation de la température, ça fait aussi en sorte que la glace fonde. Et ça fait aussi en sorte que les eaux des océans montent. Donc, ça, c'est, on reçoit cinq cartes. Puis après, on a fait cause-conséquence. On remet cinq cartes. Et en fait, on a toute une grande feuille de papier. On fait la taille de la table sur laquelle on va mettre les peut-être, j'ai envie de dire, trente quarantaines de cartes qu'il y a où on a fait les liens entre eux. Et en fait, les liens ne sont pas spécialement, et ça, c'est ce qui est intéressant avec la formation, ne sont pas spécialement ce à quoi on s'attendait. Donc, par exemple, si tu comprenais, en fait, que, voilà, tu as la carte, la chaleur augmente sur la planète. Et puis, tu as la carte, il y a la fonte des glaces. Et puis, il y a la carte montée des eaux. En fait, la conséquence de la montée des eaux, ce n'est pas la fonte des glaces. Et ça, on ne le sait pas. C'est la conséquence de l'augmentation de la chaleur parce que l'eau se dilate et donc, du coup, le niveau de l'eau monte. Alors que si la glace est le fond, la glace, c'est de l'eau qui est plus, qui a une plus forte, je ne sais pas, de densité, une plus grande taille que s'il était, en fait, en liquide. Donc, du coup, en fait, si la banquise fond, il y aura moins d'eau. Voilà. Donc, voilà. C'est tout ce genre de schéma, en fait, où on va faire à la cause-conséquence et à la toute fin. On va mettre, du coup, toutes les cartes qu'on a mises dans un même ordre avec des cycles. Comme par exemple, voilà, le côté océanique. Ben ouais, s'il y a moins de poissons, il y a moins de nourriture. Donc, il y a moins de poissons, etc. Donc, de pouvoir faire des cycles avec différents milieux. Et puis, à la fin, voilà, faire des grosses flèches un petit peu partout. Pour savoir un petit peu, en fait, ce qui cause quoi et donc, savoir sur quoi agir, en fait, avec l'entreprise et aussi de manière individuelle aussi.

J : Et du coup, est-ce que ton entreprise... Donc, ça, ça a été proposé par la personne qui a fait la formation par rapport à ça, c'est ça ?

T : C'est ça. Qui a proposé, en fait, de par sa propre initiative, au bureau belge de passer cette formation et de la donner.

J : Et est-ce que ton entreprise, personnellement, a, elle aussi, proposé des initiatives ? Ou des actions pour ses employés qui ressemblent aussi à ça ? Je veux dire, est-ce qu'il y a eu d'autres actions potentielles qui ont été proposées ou pas ? Ou communiquées ?

T : Il y a une action qui a commencé avant que j'arrive. Là, ça fait un an que je travaille, ça, j'ai oublié de le préciser. Avant que j'arrive, ça, c'est un plan fédéral qui a été mis en place. C'est le budget mobilité. Donc là, c'est plus à nouveau du côté environnemental. Donc, c'est de pouvoir, en fait, avoir un montant en net sur une carte spéciale Visa qu'on peut utiliser pour tout ce qui est mobilité douce. Donc, en gros, on peut mettre cet argent dans le train, le bus, le tram, le métro, le Thalys, le... Bon, le Uber aussi, le fait de pouvoir louer une voiture, donc de ne pas avoir une voiture h24, de pouvoir acheter un vélo, une trottinette électrique, toutes les choses comme ça. Et aussi, si on habite proche du bureau, donc à 10 kilomètres aux alentours, de pouvoir mettre cet argent-là dans son loyer. Donc là, je pense que ça... C'est un plan fédéral de la Belgique, mais ça a été mis en place, du coup, je crois, il y a deux ans dans notre société.

J : Et comment tout ça s'est mis en place ? Comment est-ce que tu prends connaissance à chaque fois par des échanges de mails, alors ?

T : C'est ça. Donc, en fait, la manière dont est structurée, en fait, notre entreprise, c'est qu'on a les consultants et on a l'équipe, on va dire, structure. Donc, l'équipe structure, c'est tout ce qui est l'équipe commerciale pour les consultants. L'office management, la direction et les recruteurs. Donc, en fait, nous, dans le bureau, du coup, on a une place permanente en tant que structure vu que les consultants sont représentés chez nos clients, ce qui fait en sorte que je suis très proche de l'office management qui sont les personnes généralement en charge de tout ce qui est formation, de tout ce qui est communication autour de ces différentes informations. Donc, comme littéralement notre office manager, elle est un bureau derrière moi, je me retourne et j'ai qu'à lui poser la question. Mais ce sont des choses, j'ai l'impression, où on a un fort côté de proactivité qui est mis en avant chez nous. Donc, du coup, en fait, il y a des consultants qui sont intéressés par la RSE, par l'implémentation de politique RSE en entreprise. Et comme on n'a pas spécialement de politique RSE au niveau de la Belgique, mais plus au niveau groupe, c'est lui qui a décidé, voilà, de faire quelque chose au niveau belge, de pouvoir le développer et aussi de pouvoir, à terme, pouvoir faire un travail de consultance à mettre en place des politiques RSE chez des clients, à nous. Donc, on est en train, en fait, de le mettre en place chez nous dans un premier temps. C'est pour ça qu'il y a ce consultant qui s'est formé sur la fresque du climat, sur la fresque du numérique, et il va continuer à aller plus loin, à pouvoir proposer d'autres choses, du coup, pour nous et également pour nos clients.

J : Et du coup, comment est-ce que toi, tu dis, enfin, c'est un peu bizarre comme question, mais comment est-ce que les employés de ton entreprise perçoivent-ils ces initiatives, ces choses mises en place ? Est-ce que c'est bien reçu ? Est-ce que les gens sont motivés ou ont de l'attrait pour ça ou pas du tout ?

T : Alors, c'est bien reçu. On est dans une entreprise qui est quand même assez jeune. Je pense que la moyenne d'âge, c'est entre 30 et 35 ans chez nous. Donc, on recrute beaucoup de juniors. Alors, on a quand même quelques managers, etc. Et on fonctionne beaucoup avec des personnes qui ont zéro à deux, trois ans d'expérience. Donc, ce sont des personnes qui acceptent beaucoup cette mise en place de politique RSE. Donc, on a eu une communication, par exemple, par mail pour la certification ECOVA 10 platine. Et on a aussi vu notre directeur qui l'a annoncé aux employés qui étaient présents au bureau. Et donc, du coup, ça a été bien reçu. Je n'ai pas eu de retour négatif parce que moi, je me suis inscrit pour le premier jet de la formation RSE du climat, donc la première fois que notre consultant l'a donné. Et on était tous... Il y avait huit places. Les huit places sont parties en cinq minutes. Et voilà, on est beaucoup. Et il y avait une date toutes les deux semaines. Donc, nous, on voulait le faire le plus vite possible. Et voilà, à part peut-être... Le directeur du recrutement qui... C'est un petit rigolo. Donc, il a fait des petites blagues dessus. Il ne va pas spécialement passer la formation. Mais je pense que c'est plus du flemme que du « ça ne m'intéresse pas ».

J : Ok. Et selon toi, du coup, pourquoi est-ce que ton entreprise s'engage-t-elle dans cette politique ? Quels sont ses motifs ?

T : Je pense qu'il y a plusieurs motifs. Déjà, il y a l'attrait. Parce qu'on est dans une forte période de croissance. On recrute énormément. C'est pour ça qu'on a six recruteurs. Et du coup, comme on recrute des personnes un petit peu plus jeunes aussi, c'est important de plus en plus ces derniers temps d'avoir une visibilité par rapport à ce qu'on fait d'un point de vue RSE. Donc, ça, je pense que c'est une première motivation. Je ne sais pas laquelle est la principale, mais je sais que... Voilà. Je pense que la deuxième est la principale. Mais la deuxième, du coup, c'est le côté... Ok. La deuxième, c'est la représentation auprès de nos candidats, mais également représentation d'un point de vue commercial. On a un cabinet de consultance, donc on a nos clients. C'est notre business model de pouvoir placer des consultants chez nous, chez nos clients. Donc, c'est également un côté, on va dire, pas spécialement de bien se faire voir par nos clients, mais de pouvoir ouvrir la porte à peut-être d'autres clients, à également pouvoir rassurer certains clients. Par rapport au fait qu'on ait une politique RSE et que ce sont des enjeux qui nous tiennent à cœur, qui sont importants pour nous. Donc, pour moi, il y a deux arguments. C'est le côté recrutement et le côté représentation commerciale auprès de nos clients. Donc, pour le dire un peu grossièrement, bien se faire voir par nos clients.

J : Ok. Et peut-être que tu ne sauras pas me répondre, mais du coup, dans ton entreprise, c'est qui qui gère la politique RSE ? Est-ce que c'est juste le consultant dont tu m'as parlé ? Ou est-ce qu'il y a d'autres personnes ou pas du tout ?

T : Étant donné qu'on n'a pas une politique, j'ai envie de dire, structurée pour notre bureau belge, à l'heure actuelle, on a notre office manager, du coup, qui est la personne qui est responsable du développement des projets, on va dire, un peu plus RH. Donc là, par exemple, elle met en place, comment on appelle ça, un plan cafétéria au niveau de la rémunération. On a reçu, par exemple, une prime de consommation, je crois que ça s'appelle. Ou une prime pouvoir d'achat, voilà. Donc, toutes les choses qui ont pu être mises en place par notre office management. Mais la personne qui est, on va dire, porte-étendard de certains projets, au niveau formation, les formations, ça ne va pas être notre office manager qui va les donner. Ça va être des consultants à chaque fois qui vont s'en occuper. Donc, comme on n'a pas de politique structurée, j'ai envie de dire que c'est un petit peu un mélange à la fois de mise en place effective, de politique RSE par notre office manager et un développement de notre politique et au niveau formation, éducation, sensibilisation par nos consultants.

J : Ok. Et du coup, est-ce que selon toi, ton entreprise, elle s'implique assez dans la politique RSE ou pas assez ? Comment est-ce qu'elle peut faire pour s'améliorer vis-à-vis de ça ?

T : Alors, je ne sais pas si elle s'implique spécialement beaucoup. Je sais qu'il y a beaucoup d'éléments. Plus du côté social qui sont importants parce qu'on a eu quelques départs ces derniers temps. On a eu des licenciements aussi à un certain moment. Donc, je pense que l'entreprise, à l'heure actuelle, se focus sur d'autres choses parce que le monde de la consultance, à l'heure actuelle, est un petit peu en difficulté. Mais je ne crois pas que ce soit une priorité. Mais en attendant, du côté groupe, on a reçu quand même pas mal de communication autour de l'écovadis, du fait aussi de pouvoir respecter l'environnement, de pouvoir utiliser un minimum d'électricité, de bien éteindre son ordinateur quand on part du bureau, etc. Donc, il y a des éléments comme ça. Aussi, le chauffage qui ne fonctionne pas très, très bien. Du coup, ça aide d'un point de vue énergétique. Mais j'ai envie de dire qu'il y a beaucoup de choses à améliorer, beaucoup de choses à faire. On est encore au début chez nous. Ce n'est pas encore quelque chose de vraiment structuré. Mais je ne suis pas sûr qu'au niveau de l'entreprise, ça soit en focus à l'heure actuelle, en tout cas pour le bureau Belge.

J : Ok. Donc, c'est le début et ce n'est pas une priorité pour l'instant, c'est ça ?

T : C'est ça, en gros. C'est ça.

J : Et du coup, là, ça va être plus personnel à toi, mais est-ce que toi, tu sens que c'est quelque chose qui pourrait te motiver, une entreprise qui a une politique RSE efficace, qui met vraiment des initiatives en place ? Est-ce que c'est quelque chose qui pourrait influencer ton comportement au travail, ta motivation, ton engagement ou pas du tout ? Est-ce que tu t'identifies ou pas à ça ?

T : Alors, après, ça dépend de quelle politique RSE on parle. Si, par exemple, c'est une entreprise qui a une politique RSE uniquement d'un point de vue environnemental, à pouvoir respecter l'environnement, etc. Mais qu'à côté, tout ce qui est social, éthique est jeté à la poubelle juste pour le côté environnemental, on va dire. Là, ce n'est pas quelque chose qui va m'attirer. On ne va pas se mentir. Les conditions de travail passent quand même avant tout. Mais ça ne fait pas partie de la politique RSE aussi, bien entendu. Donc, pour moi, j'ai envie de dire, dans ce qui fait partie des priorités, si je divise un petit peu RSE en social, éthique et environnemental, je dirais que ce qui prime principalement, c'est le social et l'éthique. Et que l'environnemental est très important aussi. Mais que personnellement, au niveau d'un choix de travailler pour une entreprise, je préférerais bien traiter, plutôt que de bien traiter l'environnement, dans un premier temps. La suite logique voudrait qu'on fasse tout, bien sûr. Et que là, ce serait un avantage. Je ne sais pas si le fait d'avoir une politique RSE d'un point de vue environnemental me fera d'office signé pour une entreprise. Mais je veux dire que les deux autres éléments de social et éthique pourraient changer la donne.

J : Donc, tu mets le plus d'importance à l'éthique et au social, et l'environnemental, c'est plus...

T : L'environnemental, c'est quelque chose de très important. Et je trouve que dans l'entreprise, ça a sa place. Mais que ce n'est pas spécialement aux employés à faire la différence. Je ne sais pas si tu vois ce que je veux dire. Dans le sens où, si par exemple, imaginons que je travaille chez Total, d'un point de vue environnemental, c'est catastrophique. Dans tous les cas, peu importe ce qu'on fait. Pourtant, ça n'empêche que Total peut être un super employeur. Et que je peux travailler chez Total et améliorer de mon côté ce qu'on fait dans notre équipe d'un point de vue environnemental. Donc, ce n'est pas toujours ce qui est fait au sein de la politique RSE qui est important. C'est plus... Enfin, si c'est important, bien sûr, mais c'est aussi la manière dont on peut changer et faire évoluer ces choses-là dans l'entreprise. Donc, je pense que la flexibilité qu'il peut y avoir sur... La politique RSE peut aussi être très importante.

J : Ok. Ok. Et du coup, est-ce que tu penses que les actions RSE reflètent la culture et les valeurs d'une entreprise ou pas ?

T : Oui. Selon moi, oui. Selon moi, oui. Parce que nous, on travaille dans l'informatique. Donc, on n'est peut-être pas les plus, on va dire, les plus éco-friendly. On est tous sur nos ordinateurs à consommer de l'électricité, etc. Il peut y avoir... Il y a des gens qui sont plus éco-friendly. Mais je dirais que... Je dirais que oui. Tu peux reposer la question pour que...

J : Mais en gros, c'est la question, c'est est-ce que tu penses qu'une entreprise qui s'investit dans sa politique RSE, ça reflète sa culture et ses valeurs en tant que telle ?

T : Oui. Ça peut être oui et non, en fait. C'est oui, mais ça peut également être une façade. Si je reprends l'exemple de Total, là, oui, ça peut être une façade de dire, oui, regardez notre bureau à Liège, éco-friendly, on a zéro émission. Oui, ça n'empêche que le groupe d'un point de vue international participe un petit peu d'un point de vue environnemental, tout ça. Donc, ça peut être une façade. Après, ça peut aussi être un moyen de pouvoir, on va dire, faire quelque chose

par rapport à notre activité qui, par la nature de son activité, va engendrer des conséquences environnementales. Donc, c'est pour ça que j'ai envie de dire oui et non. De manière générale, oui, parce qu'il n'y a pas que le côté environnemental. Une entreprise qui a une politique RSE mise en place d'un point de vue éthique, d'un point de vue rémunération, etc., d'un point de vue conditions de travail, oui, bien sûr que ça va refléter ses valeurs vu que c'est inscrit littéralement dans le contrat de travail, dans le règlement de travail, dans les interactions qu'il peut y avoir entre les personnes d'une même entreprise.

J : Ok, ok. Et donc, toi, est-ce que tu... du coup, j'ai un peu posé la même question, mais j'ai quand même la posé différemment, mais est-ce que pour toi, c'est important que ton entreprise partage les mêmes valeurs que toi ? Tu vois ce que je veux dire ?

T : Je vais à nouveau répondre oui et non. C'est oui sur certains points. Parce qu'il y a certains aspects... Là où je travaille, en fait, il y a certaines valeurs du genre, les valeurs de représentation, vu que le cabinet de conseil, c'est notre travail du côté représentation. On vient tous en costume au travail. Ce sont des choses, voilà, ça ne me dérange pas spécialement. Je trouve même que c'est pratique parce qu'au final, j'ai mes vêtements, j'ai mon pressing, etc. Et puis, je rentre chez moi. Je suis tranquille, séparation boulot-travail. Mais je sais que ça peut déranger des personnes d'avoir du coup cette valeur-là de représentation, de pouvoir toujours avoir un costume, la cravate quand il y a quelqu'un de Paris qui vient, etc. Mais j'ai envie de dire, c'est plus... J'ai envie de dire que je ne suis pas obligé d'avoir les valeurs de l'entreprise pour pouvoir travailler avec elle sur le long terme, oui, parce que ça pourrait m'énervier fort. Par exemple, donner un exemple de quelque chose qui m'est arrivé, et c'est là où le côté anonymisation va être très important, c'est que dans un processus de recrutement, étant donné qu'on a ce côté image, etc., on a refusé un candidat parce qu'il était venu avec des baskets à l'entretien, alors que je lui avais dit qu'on avait déjà fait trois entretiens auparavant, et que c'était le dernier, que c'était costume, ou au moins chemise, pantalon de ville, chaussures de ville. Je veux dire, pas de baskets. Il est venu au dernier entretien avec des baskets, on l'a refusé pour ça. Et là, je trouve que si... Enfin, pas uniquement que, mais c'est quelque chose qui a cloué, on va dire, le cercueil pour lui. Et j'ai envie de dire que c'est quelque chose... Ça m'avait fait chier, je pourrais dire franchement, cette valeur-là. Je n'aurais pas travaillé pour cette entreprise. Parce qu'après ce coup-là, je me serais dit que je n'ai pas les mêmes valeurs que cette entreprise de ce point de vue-là. Moi, je pourrais aller travailler en training si je veux. Je respecte, parce que c'est une manière de travailler, ça ne me dérange pas spécialement, mais ce n'est pas quelque chose où je suis aligné avec cette valeur-là. Mais pourtant... Si j'avais été vraiment complètement désaligné, je ne sais pas si ça se dit, mais si j'étais non-aligné à 100 % avec cette valeur-là, je serais parti, en fait, après cette anecdote-là, du coup. Mais pourtant, je suis resté, parce que c'est pour montrer, en fait, que c'est la nuance de... Ça dépend de tout un chacun. Moi, j'ai une tolérance par rapport à des valeurs qui ne me dérangent pas, mais que je ne partage pas, mais que ce n'est pas le cas de tout le monde. Il y a des personnes qui... Par exemple, pour un côté valeurs, égalité homme-femme, si jamais il y avait... On travaille dans l'informatique, donc d'un point de vue personnel, on essaye de recruter un maximum de personnes du sexe féminin, mais c'est compliqué. Pourtant, il y a des personnes qu'on a aussi refusées... Je ne sais pas où j'allais avec ça, en fait, mais qu'il y a des personnes, que ce soit homme ou femme, qui acceptent les valeurs qu'on ait, mais qui les acceptent juste, qui ne les partagent pas spécialement, en fait. Parce qu'il y a des personnes qui considèrent juste que c'est un travail et qu'on va au travail et tant que ça ne nous dérange pas, ça ne nous dérange pas. C'est plus comme ça que... Là où je voulais aller, parce que je me suis un peu perdu dans mon explication.

J : Mais j'avoue que ça doit être assez frustrant d'être dans un processus de recrutement au troisième entretien et que le candidat soit refusé pour ce basket.

T : Oui, c'est ça. Après, voilà, c'est énervant, mais d'un autre côté, ce n'est pas comme si c'était quelque chose qui arrivait comme un cheveu sur la soupe. La décision, ce n'est pas prise que là-dessus. C'est juste que, en fait, dans notre processus de recrutement, on a plusieurs étapes. On a une étape de premier entretien, une discussion technique, un entretien d'une étude de cas, donc un exercice, et puis l'entretien final. Et entre chaque étape, on a un débriefing téléphonique. Donc, je rencontre la personne en présentiel au moins trois fois sur les quatre entretiens. Et c'est trois fois dans nos bureaux, là où je leur demande, même au moment où je prends le premier rendez-vous avec eux au téléphone, de venir habillé en tenue corporate. Et c'est quelque chose qu'ils savent depuis le début. Et que si, après le premier entretien, ils ne sont pas venus comme ça, là, je ne vais pas les éliminer du processus de recrutement, mais je vais leur dire, voilà, on a ces valeurs-là. Si vous n'acceptez pas, tant pis, alors on n'avance pas. Ça ne correspond pas, il n'y a pas de match. Sinon, venez en tenue comme ça, et puis on continuera, quoi.

J : OK. Donc, c'est bien renseigné, quoi.

T : Oui, c'est bien renseigné. Ce n'est pas quelque chose où on est discriminatoire par rapport à ça. Non, ça fait partie de nos valeurs, ça fait partie de notre fonction. Et donc, c'est plus comme ça qu'on le voit, quoi.

J : OK. Et du coup, selon toi, c'est quoi les principaux défis, obstacles que ton entreprise rencontre vis-à-vis de sa politique RSE ?

T : J'ai envie de dire le manque de personnes formées. Parce qu'en fait, on n'a pas d'équipe de ressources humaines dédiée à notre bureau belge. Pour tout ce qui est développement d'une politique RSE, les seules personnes qui peuvent être responsables de ça sont le consultant qui s'est formé dessus et qui a déjà eu des missions chez les clients, chez nous, orientées autour de la RSE. Et notre office manager. Elle est toute seule pour un bureau de 130 personnes. Elle n'a pas que ça à gérer. Du coup, elle fait ça un petit peu comme elle peut. Donc là, par exemple, ça fait quelques mois qu'elle travaille sur la mise en place de ce plan cafétaria, du coup, pour changer la rémunération. Elle est aidée, bien entendu, par notre directeur. Pour te repréciser aussi au niveau de la structure, on a un bureau social. Bien entendu, ce n'est pas notre office manager qui fait les fiches de paye pour tout le monde. Il y a Paris qui s'en occupe aussi. On travaillait avant avec SDWorks, mais on a changé depuis. Mais du coup, au niveau frein, c'est le personnel. Le personnel et les moyens. Les moyens qui sont mis en place aussi. Parce que oui, on a des jolies petites certifications. Mais au-delà de ça, ce n'est pas parce qu'on a une certification qu'on a un bout de papier qui dit qu'on est éco-platine, qu'il n'y a rien à améliorer. Et je pense que c'est plus, comme je l'avais dit tout à l'heure, le côté marketing de la certification qui est important. Du coup, ça ne motive pas spécialement l'entreprise à faire plus que d'avoir la certification. Mais c'est principalement le manque de personnel pour le coup.

J : Juste pour être sûr, dans ton entreprise, la moyenne d'âge est assez jeune. Donc les gens ont quand même plus d'intérêt pour la RSE ou l'environnement de manière générale.

T : C'est ça, tout à fait. Donc une moyenne d'âge entre 30 et 35 ans, j'ai envie de dire.

J : Et du coup, comment est-ce que ton entreprise pourrait-elle mieux utiliser la RSE pour favoriser le développement de ses employés ? C'est un peu vague comme question, mais qu'est-ce qu'elle pourrait mettre en place avec sa politique RSE pour que les employés se sentent plus investis et impliqués dedans ?

T : Oui, je vois plusieurs moyens. Déjà, un moyen qui a été mis en place, c'est avec la formation. Tout simplement, de pouvoir faire la fresque du climat et la fresque du numérique. Ça, on ne l'a pas encore faite. Étant donné qu'en fait, la manière dont on fonctionne, c'est qu'on a le côté structure et puis consultant, c'est que les consultants vont travailler chez nos clients. Bon, ils

viennent au bureau aussi, bien entendu, mais ça n'empêche qu'on ne voit pas toujours tous les consultants au bureau. Donc le fait d'avoir des formations, d'avoir des événements autour de la politique ARSE, de pouvoir avoir des brainstorming, etc. peut permettre de mieux... de mieux se projeter, mais de mieux se projeter sur le long terme dans notre entreprise. Du coup, de pouvoir se dire, ah là, un projet qui me plaît ou je peux améliorer les choses dans notre entreprise. Donc, du coup, j'ai participé aux formations, j'ai participé aux événements. On va, voilà, par exemple, on participe aux 20 kilomètres de Bruxelles. Ben voilà, on va participer aux 20 kilomètres de Bruxelles et puis on va également, voilà, participer à... à un plan de charité en lien avec ça. Donc, par kilomètre parcouru, on donne X choses pour telle... Donc, je pense qu'il y a plusieurs choses qui pourraient être mises en place, donc la formation, la sensibilisation des événements comme les 20 kilomètres de Bruxelles, les 40 kilomètres vélo, etc. Et je pense aussi... Là, je ne vais pas mentir. C'est plus au niveau... Moi, je réfléchis plus en termes de rétention plutôt que de développement des personnes. C'est-à-dire que j'ai plutôt pris la question dans le sens où comment est-ce qu'une politique RSE peut faire en sorte qu'on garde nos employés. Je veux dire, pourquoi j'ai réfléchi comme ça, c'est parce qu'en fait, pour moi, le côté développement des employés à travers des formations, à travers des missions intéressantes, à travers des tâches qu'ils peuvent faire, etc., l'expérience. C'est quelque chose qu'on propose dans un cabinet de conseil. Donc, on a toujours des formations tout le temps et on a beaucoup de turnover aussi dans le monde du conseil. C'est pour ça qu'on est assez jeune aussi. On renouvelle, on recrute énormément, on grandit de manière pyramidale. Donc, on recrute en bas et puis il y a des personnes qui partent et on a de moins en moins de personnes en haut. Et donc, du coup, j'ai plus pris dans le sens où... Comment est-ce que ça peut les aider, eux, à monter en compétence ? Ça peut être monter en compétence à faire des missions RSE chez nos clients. Ça peut également participer à la vie du cabinet. Comme les consultants sont envoyés chez des clients et n'ont pas spécialement toujours beaucoup de liens, surtout s'ils sont 5 jours sur 5 chez le client, ils n'ont pas toujours de lien avec leurs collègues au quotidien. Donc, du coup, le fait d'avoir des formations, d'avoir cet accompagnement, d'avoir des événements autour de la RSE peut faire en sorte de se sentir appartenir au cabinet et à la fois diminuer le turnover, mais aussi augmenter l'intérêt à la RSE. Si on met plus de choses en place, il y a plus de personnes qui pourront s'impliquer dedans. Réponse un peu longue, mais comme ça...

J : Non, non, mais c'est totalement compréhensible. J'ai bien compris ce que tu voulais dire. C'est vraiment avoir plus d'activités ou d'initiatives et les employés, ça se propage un peu pour un peu tout le monde.

T : C'est ça. Parce que comme on travaille en transformation digitale, le côté RSE est aussi important dans la transformation digitale. Ça peut être le côté également sensibilisation par rapport aux employés qui ne connaissent pas les différents outils informatiques, de pouvoir simplifier les choses pour eux, avoir une politique mise en place pour que tout soit clair, pour que tout soit égal, équitable entre les jeunes qui arrivent, ceux qui sont nés avec un téléphone en main et ceux qui sont nés 50 ans avant l'arrivée du téléphone. Voilà, c'est un exemple un peu... Voilà, mais ce sont toutes des choses qui sont importantes et qui peuvent être intéressantes à la fois chez nous pour rendre interne, mais également pour en externe. C'est pour ça que je trouve que ça peut être spécialement intéressant pour nous de développer ça.

J : Ok, ok. Bah écoute, moi j'ai posé à peu près toutes les questions et des questions que je n'ai pas posées parce que tu as répondu au fur et à mesure. Mais donc, je ne sais pas si toi, de ton côté, tu as quelque chose à rajouter ou à spécifier par rapport à ce que tu as déjà dit ?

T : Peut-être si tu veux reformuler les questions, au pire, je re-répondrai, mais si jamais il y a des éléments à rajouter en plus, pourquoi pas ?

J : Moi, j'aurais juste une dernière question, mais en fait, je ne suis pas sûr d'avoir compris, mais comment est-ce que... Imaginons que moi, je rejoigne ton entreprise, est-ce que ton entreprise met quelque chose en place pour que... je comprenne ce que c'est la RSE ou pas, tu vois ? Par exemple, je te prends un exemple, les entretiens que j'ai faits avant, souvent, ils font, durant l'onboarding, une petite formation sur la RSE pour dire ce que c'était, tu vois ? Pour ne pas que les gens soient perdus quand il y a une communication vis-à-vis de ça, tu vois ?

T : Alors, si tu me permets deux minutes, je peux peut-être sortir mon ordinateur du travail, parce que mon onboarding, j'avoue qu'on n'en avait pas parlé, mais normalement, j'ai le fichier d'onboarding sur mon ordi.

J : Si ça se trouve, il n'y a pas de...

T : Mais je ne pense pas qu'il y ait quoi que ce soit qui soit... notre onboarding, c'est un onboarding plutôt administratif, on va dire.

J : Peut-être que ça se fait autrement, via une formation ultérieure ou une information par mail, je ne sais pas.

T : Non, non, mais je ne crois pas qu'il y ait un côté. Après, par rapport à ce qu'on fait en interne sur la RSE, ce n'est pas dans l'onboarding qu'on fait, c'est dans le processus de recrutement. En fait, c'est dans la première étape de notre processus, notre entretien de rencontre, on a, du coup, une présentation PowerPoint avec nos activités, qui on est, comment est-ce qu'on fonctionne. Donc, du coup, là-dedans, on montre, du coup, qu'on est ECOVA10. On parle de fonctionnement. On parle de formation. On parle de formation qui peut être des formations sur une expertise, sur une méthodo, mais aussi sur des trucs extérieurs, sur les choses qu'on peut faire en dehors, etc. Donc, on aborde déjà un petit peu le sujet de ce qu'on fait au niveau RSE, parce que c'est des questions qui peuvent arriver en premier entretien aussi. Donc, c'est pour ça. Je vais regarder ici, j'ai allumé mon ordi. Je vais dire que c'est plus dans le processus de recrutement, guide d'utilisation, présentation, intégration. Alors... En fait,

J : Je pose la question parce qu'il y a, dans un autre entretien que j'ai eu, pour que tu comprennes, en fait, la personne, elle comprenait globalement ce que c'était la RSE, mais elle n'avait pas plus, elle ne savait pas mettre non plus plus de définition, enfin, elle avait un peu du mal à exactement savoir ce que c'était, tu vois. Elle avait une compréhension globale, mais voilà quoi, elle savait, enfin, c'était un peu compliqué pour elle. Donc, c'est juste pour savoir si ton entreprise fait ça ou pas.

T : Ça dépend, on n'a pas à proprement parler de présentation sur ce que c'est notre politique RSE. Nous, ici, on a plus une présentation, donc la présentation, elle est en quatre parties pour notre onboarding. On a une partie administration, contact, assurance, absence, paye, ROI, donc vraiment sur les éléments importants. Sur le matériel, tout ce qui est voiture, ordinateur, téléphone. Système pour savoir comment est-ce que ça fonctionne, note de frais, etc. Et puis, LinkedIn, puis pour des bonus, la manière dont c'est fait. Donc, on a une présentation de l'entreprise, on a une présentation des personnes qui vont accompagner, etc. Donc, quoi non, on n'a pas à proprement parler de choses mises en place pour la politique RSE. Après, c'est un document qui date un petit peu. Voilà. Ici, je vois aussi, c'est très important de préciser si jamais, je ne sais pas si tu dois faire ça pour ton mémoire. Moi, j'avais fait ça aussi, de présenter brièvement chacune des personnes que tu as interviewées. Les entreprises, de manière globale, sont les présentées dans ton mémoire. Moi, je l'avais fait dans la méthodo. C'est qu'ici, ce qui peut être intéressant à rajouter, c'est que l'entreprise de cabinet de consultance pour laquelle je travaille, donc à la partie de transformation digitale dans son expertise, au niveau des consultants et que dans la partie de transformation digitale, on a une partie business

transformation et que dedans, on a tout ce qui est marketing digital, data, etc. Et puis, CSR. Donc, du coup, CSR, là, ça comprend, c'est la RSE en anglais, c'est ça ?

J : Oui, c'est ça. Corporate Social Responsibility.

T : C'est ça. Donc, du coup, on a une partie RSE qui est présentée ici. Donc, on a des missions en RSE. Donc, si tu veux. Sur notre site internet, il y a peut-être moyen de trouver des infos là-dessus. Je peux t'envoyer le lien.

J : Oui, je suis chaud.

T : Oui, parce qu'ici, je pense qu'ils communiquent en général avec ça. Donc, si je vais sur le site, si je regarde.

J : Mais c'est vrai que j'aurais peut-être dû dire, enfin, que, oui, j'aurais peut-être dû dire CSR. Je ne sais jamais trop si j'allais dire RSE ou CSR.

T : Non, RSE, c'est très bien. C'est comme ça que je l'avais appris aussi. Non, mais voilà, je vais t'envoyer. On a un lien avec, au niveau RSE, notre politique RSE. Donc, là, c'est des politiques niveau groupe. Donc, c'est pour ça que moi, je disais qu'on n'avait pas spécialement de politique. C'est parce que la politique niveau groupe n'est pas spécialement une politique spécifique à la Belgique. Donc, je te l'envoie sans souci. Hop. Hop. Notre politique RSE, hop, hop. Voilà, comme ça, tu peux avoir une vue dessus.

J : Ok, nickel. Je regarderai ça plus tard.

T : Magnifique. Ouais, mais du coup, c'est juste pour prendre des infos en soi, mais voilà, ne mets pas de lien, sinon ça fait un peu cramer.

J : Non, non, clairement.

T : Ouais, non, mais nickel. Ok, super.

J : Je ne sais pas si tu as d'autres questions vis-à-vis potentiellement du mémoire ou des choses que tu veux rajouter sur ce que tu as dit ou pas ?

T : Donc, toi, sur ton mémoire, du coup, c'est plus le côté savoir, ok, politique RSE, comment c'est mis en place dans une entreprise et aussi comment est-ce que c'est perçu. C'est ça, c'est les deux aspects.

J : C'est ça. En fait, attends, je vais juste couper l'entretien, comme ça, tu comprends pourquoi ça m'intéresse.

5. Entretien Gabriel

Gabrielle : Parce que je sens que ma langue va fourcher, je vais dire ****, tu vois. Ah oui, alors, un dernier truc. Ici, quand tu parles de RSE, est-ce que tu parles de la RSE pour l'interne ou la RSE que nous, on impose au client ? Parce qu'en fait, comme tu le sais, tu travailles dans une banque et on octroie des financements. Et ces financements, on prend de plus en plus en considération la RSE interne pour le client. Donc, ça veut dire qu'on va chercher à ce qu'ils ne détruisent pas des forêts, par exemple, ou qu'ils prennent soin de ses employés, ou qu'ils aient un certain ESG score, les trucs du genre. Ça, ça peut être le cas pour du trading, par exemple. Puis, on a un autre cas, c'est la RSE du client en lui-même. Donc, en fait, si tu veux, on a mis en place un plan, mais j'en parlerai juste après dans l'interview, donc t'inquiète. On a mis en place un plan qui force les clients à faire une transition. Mais ces clients, ce n'est pas n'importe qui, c'est les trucs du quotidien, tu vois. C'est Delhaize, c'est Colruyt, c'est TotalEnergie Belgique, c'est tous ces clients-là. Et en fait, on leur dit, voilà, maintenant, il est temps de faire un rapport financier RSE. On leur propose de faire ça, parce que s'ils le font, ils gagnent de l'argent et tout ça. Donc, en vrai, moi, ce que j'aimerais savoir, c'est quand tu parles de RSE, est-ce que c'est de nous vis-à-vis de nous, genre est-ce qu'on doit faire attention à notre écologie, machin, etc., ou de nous vis-à-vis des clients ou de manière générale, tout, tu vois. Il faudrait juste que tu précises, comme ça, je sais comment je dois penser, tu vois.

Julien : Bah donc, moi, c'est vraiment concentré en interne, genre les employés dans l'entreprise, est-ce qu'ils sont au courant de cette RSE ? Est-ce que l'entreprise... Enfin, communique par rapport à ça, est-ce qu'ils font des activités ou non ? Est-ce qu'ils sont au courant que, par exemple, ton entreprise, je ne sais pas, s'investisse d'un point de vue social ou sur l'égalité des droits de l'homme dans un autre pays ? Enfin, tu vois, tout ce genre de choses, quoi, que ce soit l'entreprise en interne qui sensibilise ou l'entreprise qui, directement, s'investisse dans quelque chose, tu vois, en externe, quoi. Mais de toute façon...

G : En fait, c'est tout, en fait.

J : Ouais, tu peux toujours parler de manière générale des conditions que **** met en place. C'est toujours intéressant de le savoir et est-ce que ça peut, toi, être quelque chose que tu trouves important ou pas ? Mais enfin, on en reviendra de toute façon, dans tous les cas.

G : Ouais, ok, ok, ok, ça va. Bah nickel, je suis ultra prêt. Je suis chaud.

J : Ok, ok. Tout d'abord, est-ce que tu peux te présenter, ton parcours, ton diplôme, ta fonction ?

G : Alors... Ok. Depuis l'université, genre, quelque chose comme ça ?

J : Ouais.

G : Ok, ouais. Je vais vraiment essayer, comme tu m'enregistres, de bien l'articuler. Donc, depuis l'université, oui, j'ai fait deux années, je dirais, un petit peu dans le vent parce que je suis sorti de ma rhéto à 17 ans. J'ai toujours eu un attrait pour les sciences et les mathématiques, mais j'étais un peu troublé parce que, est-ce que je voulais vraiment faire de ça mon métier. Donc, ma première année à l'université était vraiment un petit peu vagabonde. J'ai voyagé entre Solvay, école polytechnique, j'ai passé les différents examens d'entrée, etc. pour entrer en polytech à l'ULB. Et voilà, finalement, après ça, après cette première année, je me suis orienté vers l'ICHEC, qui était une haute école en gestion d'entreprise et de marketing et des trucs comme ça. Et je me suis très vite rendu compte que ça ne me plaisait pas. Il fallait pour moi quelque chose de beaucoup plus challengeant, de plus rigoureux, etc. Donc, l'appel de

l'université est revenu. J'avais vraiment envie d'y aller et là, j'ai commencé des études d'ingénieur de gestion. Donc, j'ai fait trois ans bachelier ingénieur de gestion et après, j'ai fait deux ans de master. Et mon master, c'est une spécialisation en tout ce qui est ingénierie financière. Donc, c'est-à-dire l'application de modèle mathématique dans le cadre de mouvements financiers, à savoir les mouvements, par exemple, des actions ou de ce qu'on appelle les commodities. Donc, tout ce qui est énergie, actions, blé, voilà, des choses comme ça. Donc, voilà. En fait, j'ai le profil académique pour faire trader de manière générale ou ce qu'on appelle ingénieur quantitatif financier. Et là, du coup, juste après ça, pendant mes études, j'ai fait un stage en marché financier du coup, un peu dans cette idée trading pour tout ce qui était actions pour les clients européens, mais basés en Belgique. Donc, en fait, on faisait du trading sur actions pour des clients. Et après ça, j'ai passé un concours pour être pris dans une banque qui s'appelle ****. Donc, voilà, ça, tu l'anonymiseras du coup. Donc, j'ai passé un concours pour être parmi les quatre personnes qui allaient travailler en wholesale banking. Donc, c'est tous les clients qui ont plus de 250 millions de chiffres d'affaires annuels et qui ont une portée internationale. Et j'ai réussi ce concours et donc maintenant, je suis chez eux et je travaille là depuis maintenant bientôt quatre mois. Voilà. Donc, ça, c'est un petit peu mon petit parcours. Ma fonction actuelle, du coup, change tous les X mois. Tous les six, pour être précis. En gros, là maintenant, je m'occupe de tout ce qui est relationnel. Donc, ça n'a rien à voir du tout avec mes études. Du coup, je suis beaucoup plus au contact du client qui, je le rappelle, est que des grosses entreprises en fait. Je ne suis pas en contact avec quelqu'un qui gère un portefeuille de 1000 ou 1500 euros par exemple. Je suis avec quelqu'un qui gère, enfin, je parle au CFO en fait des entreprises qui sont vraiment très connues sans les citer. Ce sera anonymisé, j'imagine. Enfin, quoi que non, parce que c'est public. Voilà, on a des clients comme ****. On a des clients comme **** qui fait les bières. On a des clients comme ****. On a des clients comme ****. Voilà, des trucs du genre. On a à peu près tout et dans tous les secteurs en fait. Donc, je gère avec, enfin, je gère de manière associative en fait avec plusieurs personnes. Je gère la relation avec ces clients. Donc, justement, pour un peu faire déjà un peu écho à ton sujet de mémoire. Ben, la RSE fait partie d'un de ces pans de la relation au-delà de la relation financière, la relation de gestion, la relation de conseil. On a cette relation aussi, tout ce qui touche à l'écologie ou aux aspects sociétaux, etc. Donc, voilà, ça, c'est mon rôle actuel et mon rôle changera encore dans quelques mois. Mais ça, je ne peux pas encore en parler parce que je ne sais pas tout simplement. Donc, voilà, ça, c'est mon profil.

J : Ok, ok. Et du coup, toi, de ton côté, c'est quelle définition tu donnerais à la RSE ? Comment est-ce que tu définirais ce terme ?

G : Alors, ma définition va être un peu biaisée parce que je l'ai vu à l'Unif, à l'UCL. Oui, c'est vrai que je n'ai pas mentionné que j'avais fait mes études à l'UCL. Mais c'est la responsabilité sociétale des entreprises, si je ne me trompe pas. Donc, j'ai déjà un petit peu cette idée-là. Mais la façon dont moi, je le comprenais, c'était plus. Quelle est la responsabilité de l'entreprise d'un point de vue ESG ? C'est comme ça que nous, on l'a appris. Donc, d'un point de vue écologique, d'un point de vue social et d'un point de vue governance et tout ce qui est administratif globalement, comment l'entreprise est gérée. Et donc, en fait, ces trois aspects qui, malheureusement, ne sont pas souvent assez écoutés ou en tout cas très vite brandis de manière, un peu lucrative, qu'on appelle encore ça avec un aspect financier derrière. J'ai oublié comment on appelle ça. Mais le fait qu'on va souvent brandir l'écologie pour un peu faire du greenwashing, par exemple. Et en fait, l'écologie passe souvent trop en avant-plan par rapport au reste. Dans les entreprises, faut pas oublier tout ce qui est aspect social et aspect governance est super, super important, surtout quand on le vit. Mais on n'en parle jamais, en fait, dans les journaux ou même en interne. C'est quelque chose qui n'est pas souvent exprimé. Or, c'est peut être même le plus important, beaucoup plus que l'écologie, mais c'est parce que l'écologie, c'est

la tendance. Donc, voilà. Donc oui, effectivement, pour moi, la RSE, c'est l'entreprise vis-à-vis de ces trois pans. Et voilà. Je ne sais pas si je peux donner une définition plus précise.

J : Mais du coup, toi, quelle perception t'en as de cette politique-là ? Tu parles que les entreprises mettent en avant-plan certains points. Mais toi, comment tu perçois cet aspect-là, en fait ?

G : Tu veux dire le fait qu'ils brandissent plus l'écologie que les autres, ou...

J : Mais toi, de manière générale, c'était quoi ta perception de la RSE, tu vois ? T'as donné la définition. Mais maintenant, toi, comment est-ce que tu te situes par rapport à ça ?

G : C'est assez intéressant comme question, parce que quand moi, j'ai commencé le travail, juste avant, pour moi, la RSE, c'était quelque chose qu'on voit que dans les journaux, c'est un sujet de cours et souvent ces cours à l'université sont super simples, donc on n'y prête pas trop attention, parce qu'il vaut mieux donner du temps aux cours super compliqués plutôt qu'aux cours ESG, machin, sustainability. Et souvent, tout ce rapport RSE lié au ESG... En fait, souvent, je vais dire RSE ou ESG, parce que pour moi, c'est la même chose. Mais tout ça, ça avait un petit peu ce syndrome bullshit, tu vois ? Dans le sens, ouais, c'est un truc qu'ils disent, on s'en fout, c'est pas intéressant, ou c'est un truc juste parce que c'est la tendance, ou c'est parce que... Tu sais, un peu comme quand une entreprise va mettre son logo en plusieurs couleurs pour tout ce qui est LGBT, etc., on va dire, ouais, ils n'ont rien à faire d'LGBT, mais ils le font parce que ça permet de gagner plus de chiffres d'affaires ou pour éviter des problèmes sur Twitter, des choses comme ça. Et donc, en fait, moi, je pensais comme ça avant de travailler. Et en fait, au moment où j'ai commencé à travailler, évidemment, toutes ces histoires de branding, ces histoires de logos multicolores, etc., je pense toujours la même chose, parce que vraiment, voilà, il n'y a pas vraiment de... En tout cas, pour ma part, ici, ils vont en parler et ils vont le mettre en avant, mais ce ne sera jamais... Ce n'est pas parce que l'entreprise dit OK, il faut être pour l'LGBT que tout le monde sera pour l'LGBT, par exemple. Il y aura quand même toujours des petites discussions, il y aura quand même toujours des gens qui ne seront pas d'accord, qui ne vont pas le dire, mais tu le sens, voilà, il n'y a rien à faire, c'est comme ça. Malheureusement ou pas malheureusement, ça dépend. Mais donc, du coup, mon avis a vraiment changé parce qu'en interne, quand tu le vis... Attends deux secondes, je tousse. En interne, quand tu le vis, tu te rends compte que oui, les questions sociétales, la façon dont mon employeur se positionne par rapport à tout ça, la façon dont nous, on est traités, etc., ça, ça prend beaucoup plus de valeur et très fort. Il y a un exemple qui est très bête, c'est par exemple, là où je travaille, ils ont dit, à partir de maintenant, on est en train de reconstruire un bâtiment, etc. Dans le prochain bâtiment, il n'y aura plus de stock de tasses en carton. Cette fameuse tasse-là, tu les vois. Ces trucs, ils ont dit, voilà, on en mettra un stock minimal parce qu'effectivement, tout le monde va oublier, ça peut arriver, etc. Mais ce stock sera beaucoup moins rechargé. Donc, tant pis pour vous si vous n'avez pas, amenez votre tasse. Voilà. Pareil avec tout ce qui est bouteilles d'eau et tout ça. Ils ont dit, on va de moins en moins en remettre, mais il y a une fontaine à disposition, donc amenez votre gourde. Ce genre de choses. Donc, en fait, c'est très bête, mais tu te rends compte que oui, par exemple, si on parle d'écologie là tantôt, ça passe par ça, en fait. Au lieu de faire des grandes annonces et de dire oui, nous investissons dans les panneaux solaires, machin, dans un projet en 2030. Nous, pour nous, c'est trop loin 2030, on s'en fout, en fait. Et ça n'a pas d'impact. Alors que, par exemple, dire, voilà, à partir de maintenant, tant pis, ton café, tu le bois avec ta tasse et rien d'autre. Mais ça, ça a un vrai impact parce que ça touche autant au moins le petit employé qui vient de commencer que le super boss qui a 30 ans d'expérience et qui gagne certainement six fois mon salaire. Lui, il est soumis à la même règle. Et donc, c'est quand tu vis ça et que tu te rends compte qu'il y a des vraies actions qui sont mises en place, oui, ça fait plaisir. Et tu te rends compte que ça reste dans les choses simples. Ça, c'est vraiment cool. Donc, vraiment, ma perception, elle a changé. Et alors aussi,

je parlais du point de vue, j'ai parlé fort de l'écologie, mais t'as le point de vue social, par exemple, où il y a des choses qui sont mises en place pour permettre aux équipes de se sentir bien. Par exemple, là où je suis, ils ont créé un bazar qui s'appelle Vitality Boost. Et en fait, c'est un questionnaire que tu dois remplir en ligne. Mais vraiment, un questionnaire, il est costaud, c'est plus ou moins une heure. Et après, tu dois sélectionner des pans de ta vie que tu veux améliorer. La nutrition, la fatigue, le stress, la gestion de tes économies, par exemple, des choses comme ça. Et en fin de compte, t'as rempli ton questionnaire, t'es orienté vers des employés de la boîte où leur taf, ce n'est que ça, en fait. C'est de t'aider à améliorer le pan que tu veux améliorer. Et ça peut être, par exemple, imaginons perte de poids, tu vois. Tu veux améliorer ta nutrition et ton sommeil et la façon dont tu fais du sport. Donc, tu vas avoir un coach et un nutritionniste qui vont être mis à ta disposition et qui vont te dire voilà, on se voit une fois tous les un mois et demi, deux mois. Et on va t'aider à te sentir mieux. On va prendre contact aussi avec ton manager si tu le souhaites pour dire voilà, Gaétan est en pleine transition, par exemple. Donc voilà, essaye de mettre ça en place pour lui ou essaye de penser à ça. Si, par exemple, ton sommeil est vraiment un gros problème et qu'on se rend compte que ton manager t'envoie des mails à 4h du matin, il va recevoir des messages, tu vois. Donc, t'as vraiment un truc où c'est ça le social, en fait, qui est ça qui est pris en considération. Donc, c'est une vraie plus-value.

J : Et du coup, j'ai une question. Si j'ai bien suivi, t'as des gens qui sont, pour reprendre l'exemple de ce que tu as dit là, qui ont vraiment pour fonction de gérer un peu tous ces aspects là pour tous les employés, le questionnaire et s'assurer que tout se passe bien d'une part et après eux contactent les personnes qui sont qualifiées pour apporter leur aide aux employés, si j'ai bien suivi.

G : Tout à fait.

J : Et comment c'est communiqué ? Comment ça se passe ? Ce genre de choses, par exemple. Toi, par exemple, t'as été mis au courant comment de ça ? Si t'as envie de te lancer dans tout ça, comment ça se passe ?

G : On est mis au courant via tous les canaux possibles. En fait, on a des affichettes qui sont mises partout dans le bâtiment en disant avec des phrases d'accroche du style besoin d'un boost, éviter le café et contacter Vitality Boost. Donc là, tu as des trucs comme ça. Ou alors tu vas avoir des affichettes où tu vois un gars qui est en train de se concentrer et en fait, tu vois un nuage autour de sa tête. Et en fait, il a les idées embrouillées, si tu veux. Et il y avait une phrase marquée difficulté à la concentration. N'hésitez pas à nous contacter. Donc ça, c'est les petites affichettes. On reçoit un mail tous les mois pour nous inviter à le refaire. Vraiment, ils sont à fond dedans. Et c'est un gros projet parce que c'est beaucoup d'investissements pour la boîte. C'est parce que ça demande vraiment pas mal de personnel, de systèmes informatiques qui sont mis en place, une gestion de données, etc. Et donc, ils veulent que les gens y participent. Et c'est un bon succès. Il y a vraiment des gens. J'ai vu une trentaine de personnes qui voulaient se mettre au sport. Vraiment, tu vois. Et au printemps, printemps dernier, ils ont été dans le parc, juste en face de la boîte. Ils ont été faire des pompes. Ils ont été marcher ensemble. Ils ont discuté. Ils ont échangé plein de trucs, etc, etc. Pendant les heures de travail.

J : Là, il y a vraiment une grosse com' par rapport à Vitality Boost, c'est ça ?

G : Exact, il y a une énorme com' et c'est aussi un truc qui est mis fort en avant, même à l'extérieur. Parce qu'on parlait tantôt de greenwashing et on pourrait dire socialwashing. Je ne sais pas si ça se dit, mais on a compris. Ici, en gros, on pourrait penser que quand ils en font la pub, c'est se dire ouais, vous avez vu, ils disent ça, mais en vrai, non, vraiment, ils y font attention chez nous. Mais c'est aussi un argument pour maintenir les gens. Déjà, pour maintenir

les gens, pour qu'ils restent. Parce que c'est une manière de rémunérer des employés, en fait, de leur offrir des opportunités, de se sentir mieux pendant les heures de travail, c'est hyper cool, parce que d'un coup, tu peux aller faire des pompes, aller courir, aller marcher, des activités qui sont organisées avec, tu reçois des bouteilles, avec des trucs de vitamines dedans. Enfin bon, bref, t'as plein de bazar et c'est pendant tes heures de taf. Donc, tu dois juste dire à ton patron ou à ton responsable, voilà, il y a le truc Vitality Boost, c'est ce vendredi-là, c'est en après-midi, ça dure deux heures, hop, je le fais, tu vois. Et ton boss ne peut rien dire, ne peut pas dire voilà, tu peux pas, tu vois.

J : OK. J'ai différentes questions. Est-ce que ça s'inscrit dans un projet RSE ou pas du tout ?

G : Je pense que oui, oui, oui, bien sûr.

J : Ah d'accord, parce que sinon, j'allais te dire, est-ce que toi, tu considères que ça peut être un projet RSE dans l'entreprise ?

G : Oui, parce que comme je t'ai dit, il y a le truc ESG, donc ça, c'est le grand truc RSE chez nous, parce que c'est lié aux tendances européennes et au Sustainable Goal Development, les SGD qui sont mis par... Et pareil avec toute l'idéologie ESG qui est mise en place par l'Union européenne, si je ne me trompe pas, donc il y a plein de trucs qui sont comme ça. Et en fait, oui, ça rentre là-dedans, en fait. Mais oui, c'est ça que je veux dire aussi, qui est assez intéressant par rapport à ce fameux truc Vitality Boost, c'est que, tu vois, comment l'expliquer ? Quand j'en parle autour de moi, les gens n'y croient pas. Ou alors, ils vont avoir tendance un peu à le dénigrer, alors que chez nous, c'est pris très au sérieux, en fait. Donc, tu vois, quand tu dis je fais ça, t'es pas obligé de le mentionner, en fait, on s'en fout, mais si tu le fais, tu vois, tu vas vraiment être pris au sérieux, tu vas être bien pris en main, il va y avoir des réponses, il va y avoir des choses mises en place, et tu ne vas pas tomber sur le plouc de service qui ne sait pas ce qu'il fait avec toi. C'est vraiment un truc vrai et qui est bien. Donc ça, je trouve ça cool. Et alors, ah oui, c'est ça, on parlait de social washing, c'était là-dessus où je voulais en revenir. C'est ça aussi qui est cool, c'est que c'est aussi un moyen d'attirer des gens, c'est un moyen de maintenir des gens, mais c'est aussi un moyen pour l'entreprise de nous dire à nous, voilà, vous existez aussi, quoi. Et ça, c'est cool, ça fait partie de la RSE. Donc, tu vois, moi, d'un côté, je trouve que c'est important de parler de RSE, mais nous, ça nous permet de nous-mêmes nous engager, parce que toi, ton employeur, il met des choses en place pour toi. Du coup, t'as envie de rendre ça aussi d'une certaine manière. Pareil avec les fameuses tasses, tu vois. Du coup, t'amènes ta tasse ou t'amènes ta gourde, parce que voilà, c'est un cercle. C'est un cercle vertueux, d'une certaine manière. Voilà. Ah oui, alors, un dernier élément, enfin, je sais pas si je peux, mais voilà. Par rapport à tout ce qui était... La façon dont les choses sont mises en place, toi, on a le nouveau mode hybride de télétravail et le fait de travailler sur place, qui est laissé au choix, qui est super bien pensé, etc. Mais ça aussi, il y a une totale confiance qui est mise en place, et ça fait partie de tout leur plan social, en fait, à l'intérieur de la boîte. Et donc, du coup, de la RSE et de leur code et leur code orange, ils appellent ça. Et donc, ça, tout ça est mis en place et ça permet vraiment aussi de maximiser ton sommeil, de maximiser les réunions en un seul jour pour pas avoir des journées qui sont mal mises en place, etc. Donc, ça, c'est vraiment pas mal. Voilà.

J : Ok, intéressant. Et du coup, dernière question par rapport à ça. Est-ce que toi, t'as déjà personnellement participé à une activité du Vitality Boost ou pas ?

G : Alors, j'ai répondu à leur questionnaire. Moi, je voulais essentiellement améliorer mon sommeil. Donc, ils m'ont envoyé un document vraiment très précis qui expliquait quelles étaient les potentielles causes de difficultés à m'endormir, etc. Et après, ils ont organisé un call avec toi pour dire est-ce que tu veux discuter, est-ce que tu as des questions, etc. Et si vraiment ça devient

chronique ou que t'as un souci, ils t'orientent vers un médecin spécialiste. Il y a plein de choses qui sont mises en place et le médecin sera remboursé. Si, bon, à ce moment-là, c'est que t'es à Mutuelle et on a plein d'autres bazars, assurances groupes et tout, qui peuvent prendre ça en charge. Donc, l'idée, c'est par exemple, tu vois, j'ai parlé tantôt des gens qui avaient des difficultés, par exemple, à la nutrition. On n'est pas tous logés à la même enseigne. Il y a des gens qui sont peut-être dans des familles où on mange pas spécialement bien. Donc, en fait, tu peux vraiment permettre à la personne d'être éduquée et de lui dire ça, c'est bien, ça, c'est pas bien. Comment faire tes courses ? Quoi regarder quand tu fais tes courses ? Etc. Et en fait, tu vas me dire mais c'est quoi le rapport avec le Vitality ? Tu manges super sain, t'es beaucoup plus productif, t'es plus heureux, etc. Donc, c'est donnant-donnant. Et donc, oui, je connais quelqu'un qui a fait ça. Moi, j'ai fait ça pour le sommeil. Bon, est-ce que j'ai mis en place les conseils ? Ça dépend, parce que c'est des trucs... J'ai fait ce truc quand j'étais encore pendant mon stage. C'était toujours la même boîte. Et les conseils, je pouvais pas les mettre en place parce que j'avais énormément de travail, c'était trop compliqué. Mais là, aujourd'hui, je vais le refaire, ce truc. On vient de recevoir le mail, d'ailleurs, il y a deux jours. Donc, je vais le refaire et mettre ça en place, effectivement.

J : OK, OK, top. Mais du coup, comment est-ce que la politique RSE t'a été communiquée quand t'es rentré dans l'entreprise ? Comment est-ce que t'as été au courant de ça par ta banque, du coup ? Est-ce que, durant ton onboarding, on te présente ça ou pas du tout ? Est-ce que t'as découvert ça avec les communications ?

G : Alors, encore une fois, c'est multicanal. On a... Comment l'expliquer ? En fait, on n'a pas le choix de l'être impliqué dans cette politique RSE, parce que, comme j'en parlais précédemment, il faut qu'on le fasse avec nos clients. On est obligé d'être au courant de notre RSE pour, quand on parle au client, de dire, voilà, nous, on fait ça, on sait que c'est bien, on ne peut que vous inciter à le faire. Et ça, c'est le premier point. Deuxième, donc, c'est ici, quand tu dis comment est-ce qu'on est au courant, on est au courant parce que les gens, les collègues autour de nous nous disent, voilà, ça, c'est des éléments qui sont importants. Donc, première chose, les collègues. Deuxième chose, on est obligé de suivre des trainings dès qu'on arrive avec des questionnaires à la fin pour vérifier que tu as bien lu et compris tout ce qui était RSE. Le troisième point, c'est qu'à l'embauche, évidemment, si tu veux être un employé consciencieux, tu vas d'abord lire les informations sur l'entreprise. Et c'est une des premières choses que tu trouves sur leur site. Et donc, t'es mis au courant de ça. T'es mis au courant de quels sont leurs codes, autant d'un point de vue écologique, éthique que social, etc. Et donc, en fait, quand ils te posent des questions là-dessus durant l'interview, si tu réponds à côté de la plaque, t'es pas pris. Donc, en fait, les gens ici, collègues qui sont autour de moi, à part si ce sont des Américains qui sont ou des Chinois ou que sais-je, qui n'ont aucune idée de pourquoi la boîte est là et qui sont recrutés pour leurs compétences uniquement et voilà, ce sont des cas très, très, très, très rares. Ici, la boîte essaye aussi de recruter des gens qui sont compétents et consciencieux et qui font bien. Avec l'environnement, je parle pas d'environnement, genre les arbres et les feuilles, mais l'environnement de l'entreprise. Et donc, ces questions sont posées durant l'interview. Donc, c'est déjà un pré-filtre qui est mis là-dessus. Donc, ça, c'était le troisième. Et le quatrième point, t'as toujours des updates tout le temps, quoi. Par mail, lors des réunions. Voilà, par exemple, des choses très bêtes, mais d'un point de vue sécurité, maintenant, on est obligé de signer de manière digitale. Mais le, comment on appelle encore ça, l'incitant initial, c'était de dire, voilà, stop maintenant d'imprimer tous ces contrats juste pour les signer et puis après pour les jeter à la poubelle. C'est ce qu'on faisait, c'est ce qui a été fait pendant des années et des années et des années. Et ça, ça ne sert à rien, en fait, parce qu'on peut signer de manière digitale. Et donc là, moi, comme dans mon équipe, je suis le seul qui était capable de montrer comment signer digitalement. J'ai montré à plus ou moins 30 personnes, tour à tour, comment signer

numériquement. Pour qu'on arrête d'imprimer, tu vois. Donc ça, c'était un truc qui a été mis en place par mail d'abord. Et puis, il a fallu expliquer. Et puis, il y a eu des contacts avec les ingénieurs pour expliquer comment signer numériquement. Enfin, voilà. Donc, tu as le quatrième canal. Du coup, c'est effectivement les mails. Et alors, tu as un cinquième canal, ce qu'on appelle chez nous les forums. En gros, tous les mois, à un jour précis, on a des équipes qui présentent leur travail, leur succès, etc. Donc, ça permet de connaître tes collègues et tout ça. Et puis, on a un point un petit peu actualité où le PDG ou la responsable du département va dire OK, voilà, sur ce point de vue-là, on a ça. D'un point de vue RSE, que ce soit encore écologique, social ou autre, on a fait tel progrès. Il y a telles choses qui sont mises en place. Nous vous demandons de faire attention à ça ou de t'en tenir compte lorsque vous discutez avec vos clients, etc. Donc, vraiment, en fait, tu as plein de façons dont tu es mis au courant. Tu ne peux pas dire que tu arrives chez nous et que tu n'es pas au courant qu'on travaille là-dessus. Et alors, dernière chose, je dirais que ça, c'est le sixième canal. C'est qu'on a deux équipes dédiées. On a une équipe, mais chez nous, ça s'appelle la ESJ Team. Donc, elle, c'est une équipe qui s'occupe uniquement de vérifier si autour de nous, les entreprises qui sont nos clients et même nous-mêmes, en fait, nous sommes en accord avec la législation sur tout ce qui est émissions, etc. A savoir que nous-mêmes, on a des objectifs à atteindre, ce qu'on appelle les KPI, d'un point de vue ESG, d'un point de vue RSE, etc. Et ça, en fait, on doit les publier parce qu'on dit au public, voilà, exemple très con, on aimerait, enfin, un de nos objectifs, c'est que 30 %, par exemple, des exécutifs de la banque soient des femmes, par exemple, parce que là, pour l'instant, il n'y en a peut-être que 10 %, eh bien, dans deux ans, ils vont dire, voilà, on en a autant maintenant. Et en fonction de ces objectifs-là, soit on reçoit quelque chose, enfin, les RH reçoivent quelque chose en plus parce qu'ils ont bien fait leur boulot. Donc, c'est des KPI très spécifiques, mais voilà, qui font partie de cette RSE. Et donc ça, c'est l'équipe ESG qui s'en occupe, c'est une assez grosse équipe dans laquelle il y a vraiment beaucoup d'investissements. Et puis, il y a une autre équipe qui s'appelle la Sustainable Finance. Et cette équipe-là s'occupe, par exemple, vis-à-vis de tous les autres clients qu'on a. Et par rapport à nous aussi, mais par rapport à nous-mêmes, c'est un peu plus compliqué, c'est de dire, voilà, à chaque fois qu'on fait un deal, et Dieu sait qu'il y en a, il y en a une centaine par jour, on va faire intervenir l'équipe Sustainable Finance pour dire, voilà, est-ce que vous-même, vous pouvez ajouter quelque chose ou rétracter quelque chose ? Par exemple, là, ici, on vient de faire l'onboarding d'un client qui fait des palettes. On a dû contacter l'équipe Sustainable Finance en disant, voilà, est-ce que pour vous, il y a un problème au niveau de la déforestation ? Donc, ils ont dû aller regarder l'entreprise, ils ont dû appeler le client en disant, voilà, votre bois, il vient d'où ? Comment est-ce que vous faites dans votre chaîne de production ? Comment ça se passe au niveau de vos employés ? Combien vous êtes ? Est-ce qu'il y a des femmes dans l'histoire ? Est-ce qu'ils sont... On n'y pense pas, mais la sécurité des employés, ça fait partie de la RSE, en fait. Et donc, nous, on pose ces questions-là aussi. Alors, c'est dingue, parce que normalement, il y a quelques années, je dirais même il y a quelques mois, ce n'était pas le cas. Maintenant, on est obligé, parce que s'il y a le moindre doute, alors pour nous, c'est un problème, parce qu'en tant que banque, on veut investir dans quelqu'un qui ne fait pas bien son boulot et qui est dangereux pour les autres. Donc, tu vois, imaginons, on investit dans cette fameuse entreprise de palettes, et puis eux, ils ouvrent une filiale, je ne sais pas moi, en Europe de l'Est, et puis on apprend que cette filiale, dont on n'avait pas l'information au départ, maltraite ses employés, et tu en as, genre, cinq qui meurent dans un accident parce qu'ils n'ont pas les réglementations qui sont mises en place. On va très vite faire le lien en disant, oui, mais qui a investi dans cette construction de filiale ? Voilà, c'est nous. Donc, c'est très dangereux, on prend tout ça en compte et il faut faire extrêmement attention. Sauf que, tu vois, moi, en tant qu'ingénieur dans ce domaine, ce n'est pas mon boulot. Donc, je dois demander l'avis de quelqu'un qui s'y connaît. Et c'est l'équipe Sustainable Finance. Donc,

tu vois, autant envers nous, avec l'équipe ESG, autant envers les clients, on doit mettre ça en place. Voilà, donc, oui, on est mis au courant de tous les canaux possibles.

J : Donc, pour reprendre un peu la structure, c'est vraiment deux grosses équipes qui ont chacune leur caractéristique et leur pôle d'action par rapport à tout ça. Donc, si je comprends bien, si jamais il y a une action RSE qui se met en place, c'est l'équipe ESG qui communique dessus à tous les employés de ta banque, c'est ça ?

G : Oui, c'est ça. Alors, c'est soit eux, soit la RH de ****, parce qu'elle est impliquée là-dedans aussi. Donc, par exemple, la fameuse histoire du Vitality Boost, c'est elle-même qui publie à tous les employés et qui dit, voilà, c'est vraiment pour mettre ça en place, c'est super bien, faites-le, c'est pour vous, etc. Et c'est pour ça que je disais, justement, quand je disais, oui, voilà, c'est quelque chose qui est pris très au sérieux chez nous, c'est que c'est la RH en personne qui va faire une vidéo ou qui va en parler ou ils vont faire une vidéo d'annonce et elle est dedans, tu vois. Ou alors, elle va carrément écrire un mail. Donc, ce n'est pas quelqu'un qui, à sa place, écrit le mail. Non, tu vois que c'est elle, parce que c'est une vidéo d'elle qui parle, tu vois. Donc, c'est elle qui va communiquer là-dessus. Ou sur les changements de politique interne, c'est elle qui va communiquer là-dessus. Ou l'équipe ESG ou à deux, ou ça peut même être le PDG de la boîte, par exemple.

J : OK. Et du coup, j'ai une autre question par rapport à ça. C'est que quand ils communiquent sur ça, c'est quoi un peu le rôle des managers ? Est-ce qu'eux incitent leur équipe à s'investir dedans ou pas du tout ? C'est un peu chacun fait comme il veut, de sa bonne volonté ou... Est-ce qu'il y a un peu quelque chose par rapport à ça aux managers ?

G : C'est une super bonne question. C'est une très bonne question à un point tel que je n'en peux réfléchir. Le rôle du manager n'est jamais positif. Il va jamais te dire OK, t'as pas amené ta gourde et t'as été acheter une bouteille au truc. Il va pas te taper sur les doigts. Il va même faire aucune réflexion, mais c'est son rôle de le rappeler. Donc, en fait, tous les X, il va dire voilà, je vous rappelle qu'il faut faire attention à ça. Je vous rappelle que, s'il vous plaît, il y aura bientôt plus de tasses en carton. Amenez votre tasse si vous voulez boire du café. Et puis voilà, il va y avoir des choses comme ça. Après, c'est vraiment là. Ça, pour moi, c'est le cœur du problème. C'est qu'encore une fois, il y aura toujours des gens qui sont dubitatifs ou il y aura toujours des gens qui auront quelque chose à dire, etc. Par exemple, exemple très bête. Nous, on a accès à tous les chiffres, par exemple, de consommation. C'est parce que c'est public, en fait. ****, par exemple. Donc, il faudra l'anonymiser, par contre. Tous les noms de clients, il faudra les anonymiser. Parce que moi, je lâche à fond les ballons. ****, super grosse entreprise de... Qu'on appelle encore ça ? Les bateaux qui transportent plein de trucs. Les cargos. Les bateaux cargo, mais tu sais, les trucs immenses, là. On a ce client chez nous. On est leur banque numéro une en Belgique parce qu'ils vont à Anvers, en fait. Au port d'Anvers. Donc, nous, on voit leur consommation. Et la consommation de pétrole et tout ça, tu vois, et électrique et tout ça. Évidemment, quand tu parles de remplacement de tasses en carton en tasses que nous-mêmes, on recycle, tu vois, qu'on amène chez nous, tu fais le calcul de combien ça va nous permettre d'économiser de manière écologique. Et puis, tu compares par rapport à leur consommation. Tu peux multiplier notre truc par un million. On n'arrive toujours pas au quart de ce que eux consomment, tu vois. Donc, évidemment, tu auras toujours des langues, des mauvaises langues, ils vont dire ouais, ça ne sert à rien, ça ne change rien, blablabla. Et ça, tu l'auras toujours parce que tu ne peux pas empêcher les gens d'avoir une opinion, malheureusement, enfin non, heureusement, tant mieux. C'est la diversité d'opinions et ça se discute. Mais globalement, l'idée générale qui est quand même transmise par les managers, c'est de dire voilà, oui, on sait que ce n'est peut-être pas le truc le plus urgent à faire dans le monde, mais c'est toujours quelque chose en plus de positif. Et donc, ça s'est pris vachement en compte aussi. Et donc, d'un point de vue

managérial, le rôle est de prêcher la bonne parole ainsi, tu vois. Mais voilà, tu ne peux pas avoir 100 % des managers qui sont 100 % positifs. Il ne faut pas oublier que là, dans le tas, ce ne sont pas moi, j'ai de la chance, j'ai toujours eu des managers qui étaient très relationnels, très vivants, optimistes, etc. Va, par exemple, chez les ingénieurs qui pondent des modèles mathématiques. Tu leur parles de l'écologie de tasse et ils n'en ont rien à foutre. En fait, tu vois, et donc ils vont peut être transmettre l'information et dire voilà, bon, les gars, maintenant, c'est la nouvelle règle. Ils ne vont pas expliquer pourquoi. Ils ne vont pas expliquer le bien fondé de l'histoire et ils s'en foutent parce que eux, ils sont là pour coder, ils ne sont pas là pour boire du café, par exemple. Et donc, en fait, tu vas vraiment avoir cette disparité d'opinion parmi les managers. Mais globalement, je dirais que le message passe de toute façon. Et que même quand quelqu'un est contre, il y a quand même toujours le manager qui dit écoute, ce n'est pas ma décision. Ça vient d'en haut et je ne te la fais pas. Allez, je te la transmets. Voilà, là, moi, j'ai eu le cas dans les marchés financiers. Un gars qui était très dubitatif vis-à-vis de tout ça, très... Qu'on appelle encore ça quand tu... Je ne vais pas dire complotiste, mais pour lui, c'est un peu, voilà, telle règle, par exemple, le fait que 50 % des managers ou des heads, etc. C'est le cas, parce que tu l'appelles, les chapter leads et tout ça, doivent être des femmes. Oui, il est absolument contre. Dans notre milieu, il a dit je ne suis même pas sûr qu'on soit capable de trouver des femmes qui font ça. Et de fait, trouver une femme qui a fait un PhD en mathématiques, ça ne court pas les rues. Et donc, alors que parce que c'est majoritairement des hommes. Et donc, voilà, pour lui, c'était absurde. Il donnait un peu son opinion, etc. Il était contre. Il a dit mais voilà, c'est comme ça. Je suis obligé de transmettre l'information. Et le gars était un directeur, donc c'est vraiment quelqu'un qui pèse. Et dans les décisions, etc. Il disait voilà, moi, je ne suis pas pour, mais je dois quand même le dire. Donc, sachez que ça va s'orienter vers ça parce que c'est l'objectif de la boîte. Donc, le rôle du manager, c'est de transmettre les décisions qui viennent d'en haut majoritairement à ce niveau là, parce qu'ils ont plein d'autres. Ils doivent gérer leurs produits, gérer leur équipe. Ils ont plein de casquettes, mais cette casquette de RSE. Oui, ils en sont les porte paroles et ils ne peuvent pas y déroger.

J : OK, OK, super. Donc, il y a quand même une implication d'un point de vue managérial à ce niveau là. Ce n'est pas juste des mails que tu reçois dans ta boîte mail et qui que tu lises ou que tu ne lises pas, ça change rien. C'est vraiment pas.

G : Absolument pas. Et d'ailleurs, souvent, ce qui est organisé ici, en fait, il y a huit étages et à chaque étage, il y a des équipes différentes, des départements différents qui sont tous tous bien structurés. Donc voilà, quand nous, on doit être sensibilisés sur le climat, par exemple. C'était le cas hier, donc c'est un exemple vraiment plus que récent. On a dû participer à ce qu'on appelle une climate fresques. Et donc, en fait, c'est un truc organisé pour un peu sensibiliser sur le climat, etc. Les managers étaient présents et nous aussi. On a été plus qu'incité à le faire. Déjà parce que ça a duré quatre heures, parce que c'est chouette, ça permet de discuter avec tes collègues et tout ça. C'est pendant les heures de travail aussi. Ce n'est pas une bête vidéo que tu dois regarder sur ta boîte mail. Tu as vraiment des gens, des employés, de l'équipe ESG qui sont venus nous parler de ça, nous sensibiliser, nous dire qu'est ce que vous pouvez faire dans votre quotidien pour améliorer nos objectifs RSE, pour les atteindre, et après, ils disaient au lieu de juste nous donner des ordres ou de nous donner des conseils, ils disaient voilà pourquoi est-ce qu'on le fait. Ça aussi, il y a le comment, le pourquoi, les raisons, les causes et tout ça. Donc vraiment, ce n'est pas juste une action qui est mise comme ça. C'est quelque chose qui est vraiment mis en place et ce n'est pas toi, le petit analyste qui vient d'arriver, qui doit le mettre en place. Non, c'est même le manager. C'est aussi que je disais, même le gars qui arrive ici, qui a peut être une maison, qui consomme pour 10 appart à Bruxelles, le gars, il est quand même obligé de participer à ce truc et il va quand même dire que c'est bien, tu vois, donc voilà.

J : Ok, ok. Et du coup, ça, c'était une activité, une formation qui était dans le cadre de l'environnement, de la RSE du coup, qui s'est mise en place, c'est ça ?

G : C'est ça, oui.

J : Et est ce que tu sais un peu me dire d'autres initiatives ou actions que tu as eu durant les mois dans ton entreprise que tu travailles ? Est-ce que tu as une preuve similaire ou pas ? Est-ce que tu peux un peu me citer ce que ton entreprise communique par rapport à ces initiatives d'un point de vue sociétal ?

G : Oui, je ne sais pas ce que tu entends, parce qu'en fait, nous, on a des réunions qui sont organisées peut-être une ou deux fois par semaine sur des sujets sociétaux ou sur des comportements à avoir ou sur des initiatives qui sont lancées. Donc, c'est très large. Oui, à chaque fois, il y a des réunions pour notre boulot à nous et puis à la fin de la réunion, le manager va dire voilà, maintenant, il faut que vous sachiez que, par exemple, je ne sais pas si ça rentre dans le cadre de ton mémoire, mais les histoires de dons de sang, par exemple. Il y a la Croix-Rouge qui est venue ici chez nous. Le manager dit voilà, sachez que la Croix-Rouge vient. Vous pouvez donner votre sang. Ce sera au rez-de-chaussée. Il y aura une cabine de la Croix-Rouge qui est là. Vous devez prendre rendez-vous. Je vous forward le lien. Pendant qu'il parle, il le fait. Nous on reçoit le lien. Il dit voilà, les gars, donnez votre sang. C'est important pour la société.

J : Ouais, OK.

G : Donc voilà, là, il y a ça qui est mis en place. Donc oui, effectivement, j'ai été donné mon sang. J'ai pris rendez-vous, je vais encore le faire. J'ai pris rendez-vous. Ce sera fin janvier ou début février, un truc du genre. Et voilà, on a, par exemple, des initiatives de collecte de vêtements pour les plus démunis. Quand on a appris l'histoire du tremblement de terre en Turquie, la banque a dit voilà, si vous voulez faire des virements, on a reçu l'information, si vous voulez faire des virements vers la Turquie, sachez qu'on appliquera zéro taxe de taux de change. Donc vous pouvez virer là-dessus. Donc ça, on est mis au courant. Après, pour des véritables implications, pas dans mon équipe, mais l'équipe juste à côté, a été comme team building. C'est assez spécial, mais why not ? Comme team building, ils ont été à la mer et une des activités, c'était pendant 1h30 d'aller ramasser des déchets sur la plage.

J : C'est génial.

G : Pour après faire une petite photo, etc. Et ils l'ont fait. Le but, c'était de le faire avec des objectifs et ils ont mis ensemble et un jeune et un peu plus âgé pour qu'ils puissent discuter. Donc c'était par groupe de deux. Un tenait la poubelle, l'autre les pinces, etc. Tu vois ? Donc le but, c'était vraiment de communiquer, etc. Et tu le faisais en faisant quelque chose de positif. Donc ça, oui, ça, ça a été mis en place. Tu as des... Voilà, ça aussi, il y a autre chose. Je ne sais pas si ça rentre dans le cadre de la RSE. En tout cas, on a eu des trucs sur la sensibilisation, sur la cybersécurité. Et on a eu un atelier qui a été proposé où tu as une boîte qui est venu avec des casques de réalité virtuelle et on a été mis dans le metaverse là. Et on était là-dedans. Et en fait, on a dû se mettre dans la place d'un hacker. On voyait ce qu'il pouvait faire avec nos données, etc. Donc il y avait une sensibilité sur la cybersécurité et aussi pour la cybersécurité des clients. En disant voilà, faites attention, il faut bien faire ça. Donc voilà, on est sensibilisés de plein de manières. On est impliqués dans plein de sujets. Tu vois, autant le sang que les vêtements à donner. Dès qu'il y a une catastrophe naturelle, on est mis au courant. Dès qu'on peut faire quelque chose, on est mis au courant aussi. Et de point de vue interne, en fait, tu vois, il y a tellement d'exemples que je ne sais même plus si ça rentre dans le cadre de la RSE ou pas. C'est juste qu'on est humain et on aide. On participe à quelque chose. On est consciencieux. Ça, oui,

c'est vraiment mis en place. Et ce sont des initiatives spontanées ou alors c'est des choses qui sont mises en place par les équipes.

J : Et du coup, tu me parlais aussi, par exemple, qu'avant d'entrer chez ****, il fallait être un minimum au courant de ces aspects-là et que durant les entretiens, il y avait des questions qui étaient posées par rapport à ça et que ****, justement, communique par rapport à ça sur son site. Mais sur leur site internet, ils en parlent. Et ils le communiquent. Mais du coup, reprenant ça, qu'est-ce que tu peux me dire par rapport à ça, vous avez dit, de ta banque ?

G : Comment est-ce qu'ils communiquent avant ?

J : Non, non, mais pas ce qu'ils communiquent, mais ce qu'ils mettent, comment dire, qu'est-ce qu'ils montrent sur leur site internet par rapport au RSE, par exemple. Là, du coup, c'est ESG, tu m'as dit, mais tu m'as dit qu'avant de rentrer chez ****, les employés, il fallait un minimum connaître ces aspects-là. Qu'est-ce qu'il y a, en fait, par rapport à ça ? Je ne sais pas si tu vois ce que je veux dire.

G : Ouais, ouais. Justement, là, comme c'est un truc qui change beaucoup... Attends, je tousse. Comme c'est un truc qui change beaucoup au niveau de la législation, ils sont obligés de mettre leur site à jour, donc en fait, sur leur site, tu peux vraiment tomber, tu tapes juste Politique RSE, en fait, ou ESG, etc. Là, toi, par exemple, je l'ai sous les yeux, ils leur disent, voilà, ici, par exemple, ils parlent principalement de tout ce qui était avenir durable, donc ils vont parler de préserver l'environnement, et on dirait, c'est quoi, leurs objectifs, ils vont dire, voilà, réduire nos émissions de CO2, réduire notre consommation d'énergie, réduire notre empreinte carbone, puis ils vont te dire que c'est... Ils sont pionniers dans la finance durable, qu'ils suivent les accords de Paris, des trucs comme ça, voilà. Mais ça, par exemple, c'est communiqué, et donc, par exemple, pour répondre à ta question de manière assez explicite, mon entreprise est en train de reconstruire son bâtiment pour le rendre zéro neutre, quelque chose comme ça, là, j'ai oublié le terme. Zero net emissions, voilà. Donc, ils sont en train de totalement le reconstruire. C'est une des questions que j'ai eues à mon interview. Voilà, **** est en train de reconstruire son bâtiment, est-ce que tu peux m'expliquer pourquoi ? Et ça, c'est communiqué, donc il faut le dire, etc. Et puis après, ils vont te poser une question du genre travail hybride, ils vont dire, OK, très bien, donc c'était une des questions que j'ai eues aussi, est-ce que ça te dérangerait de travailler en travail hybride ? Non, pourquoi ? Enfin, non, j'adore, je trouve ça chouette, etc. Et ils vont dire, OK, mais est-ce que tu sais pourquoi est-ce qu'on met ça en place ? Et donc, en fait, ce n'est peut-être pas des questions éliminatoires de pourquoi est-ce qu'on met ça en place, mais pour voir si tu as déjà compris le mécanisme de pensée, tu vois. Pour dire, voilà, en fait, oui, tu télétravailles, parce que ça permet déjà de gagner du temps, ça permet d'optimiser ton sommeil, ça permet de ne pas être dans les transports en commun ou ailleurs, ou d'utiliser ta voiture, donc du coup, tu consommes moins, etc., etc., etc. Et puis, ils vont te dire, oui, mais qu'importe, de toute façon, tu pourras toujours venir au bureau, nos portes seront toujours ouvertes, donc ça dépend vraiment de ton choix. Donc, ce ne sont pas des questions, je dirais, éliminatoires, mais il faut que tu sois au courant, toi, si je parle de travail hybride. Mais par contre, pour le bazar de la reconstruction du bâtiment, ou pour la finance durable, ou pour l'incitation à consommer de moins en moins et tout ça, tout ça, ça, par contre, oui, c'est éliminatoire, parce qu'ils en parlent tellement que si tu n'es pas au courant et que tu ne sais pas répondre à cette question, c'est vraiment que tu n'as pas ouvert leur site. Donc ça, voilà, il faut vraiment faire attention.

J : OK, OK. Et du coup, toi, personnellement, c'est quoi ton avis par rapport à toutes ces actions-là et tout ce qui est mis en place ? Et d'après toi, c'est comment est-ce que les autres employés,

tes collègues, du coup, perçoivent aussi ces aspects-là, du coup ? D'un point de vue personnel, toi, et d'un point de vue plus global, ce que tes collègues peuvent dire par rapport à tout ça, quoi.

G : OK, c'est une bonne question aussi. En fait, mon avis personnel, c'est une bonne chose, mais je suis biaisé parce que je suis dans un milieu... Attends, je reçois un message et souvent, quand je reçois un message, je dois vérifier si c'est urgent ou pas.

J : Oui, pas de souci, pas de souci, t'inquiète. Si jamais t'as une urgence, on peut toujours postposer la fin d'entretien. Enfin, je sais où on se situe, donc je veux dire, c'est pas en stress, quoi.

G : T'inquiète, t'inquiète, t'inquiète. OK, non, c'est pas urgent du tout. C'est pas urgent du tout. OK, et alors, lui, ici, je suis vraiment désolé, mais c'est... C'est quoi, le truc de l'histoire de business en urgence, là.

J : Oh, tracasse, tracasse, vraiment, je comprends, il n'y a pas de souci avec ça.

G : Voilà. OK, cool. Donc, ah oui, attendez, j'ai souvent dit ça, je reçois un autre. OK, c'est bon. Et lui, il m'a répondu, no probleme. OK, donc, parce que j'avais mis de 11 heures à midi, mais là, je viens de demander à mon collègue si on pouvait aller manger vers midi 30 ou midi 45. Il m'a dit, OK, pas de souci, je t'attends. Donc, comme ça, on gagne un peu de temps aussi. Donc, comment est-ce que je le perçois ? Vraiment, c'est une bonne question parce que, je t'ai dit, ma perception, elle a évolué. J'avais déjà un petit peu répondu dans les précédentes questions. Mais toutes ces choses, toutes ces histoires, d'un côté, je le perçois bien parce que ça nous permet de nous impliquer vraiment dans la boîte. Parce que, voilà, il y a vraiment des employés ici qui sont sensibles au fait de travailler pour une entreprise qui fait ce genre de choses au niveau climat, donc c'est surtout, encore une fois, on parle souvent de climat, mais donner son sang, ça n'a rien à voir avec le climat. Et pourtant, c'est très important aussi. Ne pas imprimer des feuilles, ça ne sauve pas des vies dans l'immédiat. Donner ton sang, c'est mille fois plus important. Et pourtant, on n'en parle pas. Et ça, c'est vraiment dommage, alors que c'est vraiment mille fois plus important. Je parle dans l'immédiat et je ne dis pas que l'écologie n'est pas importante.

J : Surtout qu'il n'y a pas assez de dons de sang.

G : Carrément, carrément. Donc, c'est vraiment très important. Le fait aussi que ils essayent d'atteindre la mixité. On pourrait prendre ça d'un point de vue négatif, mais moi, je travaille avec beaucoup de collègues féminines qui sont toutes aussi compétentes. Ma boss est une femme qui gère 5 directeurs masculins avec plus de 30 ans d'expérience. Pourtant, quand elle leur dit c'est moi votre boss, vous devez m'écouter, ils la ferment. Elle a une main de fer, mais elle est hyper géniale. Elle est très compétente et elle gère le plus gros client de la banque. Le plus gros. Donc, la meuf, elle s'y connaît, tu vois. Et pourtant, elle a 42 ans, 45, je crois, un truc comme ça. Elle est maman, donc elle est très humaine aussi. Enfin, tu vois. Donc, je pense que juste dire oui, c'est parce que c'est une femme. Elle ne peut pas travailler dans le monde de la finance mathématique. Ça semble impossible. Ça semble encore vrai aujourd'hui. Et pourtant, ça a tendance à changer. Et donc, oui, je trouve ça bien, tu vois. Il faut que cette période de transition arrive. Et moi, j'adore avoir des collègues féminines, même si de temps en temps, tu te dis au niveau de la compétition, ça va être encore plus ardu aujourd'hui. Parce que déjà, entre mecs, c'était chaud. Mais là, maintenant, t'as toute une autre part de la population qui arrive avec d'autres éléments en plus, parce qu'il y a de la mixité qui se met en place, parce que les femmes ont peut-être une autre façon de voir les choses. J'en sais rien, je ne veux pas rentrer dans ce genre de débat. Il ne faut pas me faire dire ce que je n'ai pas dit. Mais on peut penser ça négativement aussi. Et il y en a beaucoup qui vont penser ça mal, surtout de l'ancienne génération, j'aurais tendance à dire. Et puis, il y en a d'autres qui, voilà, je ne peux pas faire une

généralité. Donc, du coup, tout ça, ça permet de vraiment se sentir déjà impliqué, de voir le changement et de se dire, voilà, il faut changer. C'est autour de moi, c'est cool. Ma boîte prend des décisions. Je me sens impliqué. Donc, je le perçois bien, évidemment. Après, je suis là, parfois je le perçois mal aussi. Par exemple, quand mon entreprise va faire des annonces par rapport aux éléments de religion. Et pas parce que je suis contre ou pour, ce n'est pas ça la question. C'est qu'ils vont dire, par exemple, donc là, il faudra vraiment bien anonymiser le nom. Donc, c'est ça, c'est sûr, c'est grave, mais bon, voilà. Ils vont dire, par exemple, OK, on met en place des trucs pour que les personnes, par exemple, musulmanes, puissent se sentir bien. Ils peuvent mettre leur voix à l'autre bureau, etc., etc. Oui, c'est vrai. Et il y en a, il y en a une. Est-ce que tout le monde est d'accord ? Non. Donc, cette personne arrive ici, elle le met. Pas de souci. Personne ne dit rien. Mais tu n'as pas besoin de dire quelque chose pour lancer un regard. Et il y en a. Donc, en fait, tu vois, ça va être brandé, ça. Donc, ça va être mis en ligne, machin. La religion, elle est acceptée chez nous. Tu peux mettre ton voile, t'inquiète. Alors que non, parce que la majorité ici, ce sont des directeurs qui sont... J'allais faire un gros stéréotype, le manager flamand. Alors que non, ce n'est pas spécialement vrai, il y en a de tous bords. On a même des managers asiatiques, tu vois. Mais qui vont voir ça d'un mauvais oeil. D'autres qui vont voir ça d'un très bon oeil. Mais ce n'est pas parce que la banque dit oui, je l'accepte, que c'est le cas vraiment. Donc, en fait, il faut vraiment faire un petit peu la différence entre comment est-ce que c'est perçu... C'est pour ça que la question est vraiment maligne. C'est que ce n'est pas parce que la banque dit que nous, on le fait, malgré le fait qu'il y ait une pression managériale, on en parlait plus tôt, malgré le fait que c'est vraiment les choses vers lesquelles on essaie de tendre, etc. Il y a des éléments qui ne vont pas aller, exemple très, très concret. Et là, ça fait beaucoup plus. Et donc là, je réponds à ta question d'un point de vue perception des autres employés autour de moi. Donc, cette tendance maintenant à vouloir de plus en plus restreindre les clients qu'on a d'un point de vue énergie, pétrole, etc. Ça, c'est une information publique. Donc, les clients le savent. La population peut le savoir. Et en fait, du coup, on doit contacter des énormes clients qui nous rapportent énormément d'argent et dire voilà, si vous voulez ouvrir un nouveau puits dans le Sahel, nous, on ne finance pas. Et donc, eux, ils vont dire OK, donc avec vous, plus de business futur, on maintient ce qu'on a déjà là maintenant, mais plus rien de futur. Et nous, on doit leur dire oui. Voilà. Et donc, en fait, c'est à ce moment-là que tu vas avoir des gens, des employés qui vont dire OK, moi, je veux bien à la RSE et tout ça, OK, ou je veux bien qu'on doit faire attention à l'écologie et tout ça. Mais c'est un client qu'on a depuis 50 ans et ils fournissent du pétrole à l'ensemble de la planète. C'est hyper important et ils produisent du plastique. On a tous du plastique partout autour de nous. Voilà. Et donc, ils vont dire OK, moi, je ne suis pas d'accord avec ça. Parce que ce n'est pas parce que c'est pétrole que d'office, c'est négatif. Un autre exemple qui est très parlant et ça, ça me touche parce que c'est mon cas à moi, on finance une entreprise liégeoise qui construit des tourelles de chars. OK. Or, on ne peut pas investir dans l'armée. Voilà. Parce que tout ce qui est militaire, tout ce qui est milice, etc. Les armes, c'est financer la guerre. Et ça, on ne peut pas, évidemment. Ça fait partie de la RSE, ça. On ne peut pas. Mais le truc, c'est qu'on envoie des chars pour défendre l'Ukraine, la Belgique. Et ces tourelles de chars, elles sont construites par l'entreprise liégeoise que nous, on finance. Est-ce que c'est négatif ou pas ? Parce que tu finances la défense. Et donc, oui, ça va tuer des gens. Oui, ça va maintenir des positions. Oui, ça va avoir un intérêt géopolitique. Mais du coup, est-ce que tu mets ça en place dans ta politique ? Donc là, les avis vont diverger. Il va y avoir des gens qui vont dire non, la guerre, c'est mal, machin et tout. Et puis, tu vas avoir des autres gens qui vont dire OK, cool, mais il faut... Si on n'a plus aucune arme, rien, tu vas juste avoir n'importe quelle armée des pays voisins qui vont venir chez nous dire voilà, maintenant, la Belgique, c'est à nous. Comme on disait, si tu veux avoir la paix, prépare la guerre. Et donc, en fait, c'est ça un peu, tu vois, les avis vont diverger sur des sujets très, très, très difficiles. Et là, évidemment, il y a eu, du coup, par rapport à cette fameuse

entreprise pendant la climate fresque qu'on a eue, il y a une dame qui a parlé de ça, des nouvelles politiques qui allaient être mises en place, ESG, RSE, etc. Et le responsable direct du client pour lequel je suis le support a dit OK, cool, mais nous, on fait quoi ? Parce qu'on doit soutenir cette boîte. Et puis, t'as d'autres éléments qui rentrent en compte. Nous, on doit soutenir le développement de la Belgique. On doit soutenir l'économie belge. Et cette entreprise, elle emploie plusieurs milliers de personnes. OK. C'est pas que des tourelles de char, ils font plein de pièces métalliques. Et donc, est-ce que quoi, du coup, on met à l'amende des milliers d'employés parce qu'il y a une nouvelle règle comme ça qui sort, tu vois ? Et donc, en fait, ça, ce sont vraiment des questions qui rentrent en compte dans notre politique interne ici, je parle, parce que même si c'est orienté client, c'est interne, c'est qu'est-ce que nous, on accepte de faire ? Et qu'est-ce que nous, on accepte de gérer comme situation ? Et donc, c'est à ce moment-là que tu te rends compte que oui, la perception est très, très différente. Il n'y a pas de tout noir ou tout blanc, c'est beaucoup de gris. Il faut beaucoup discuter. Et effectivement, ça va autant de tes tasses en carton qui deviennent des tasses que nous, on doit porter au financement ou non de la défense du pays ou de l'Europe. Donc, c'est très, très large. Et donc, oui, effectivement, la perception est vraiment différente. Et voilà, regarde le fameux gars que je te dis qui est le responsable de la relation avec cette entreprise-là, n'est pas d'accord. Il a dit non, il faut qu'on conserve cette relation. Mais d'un autre côté, c'est le premier à aller sur le client en disant et on n'a pas, on n'a toujours pas des informations sur des émissions CO2 ou ton rapport sustainability. Donc, tu peux être pour et en même temps contre dans certains cas. Donc, vraiment, ça dépend vraiment de la perception. Elle est variable.

J : Oui, je comprends. Mais du coup, de manière un peu plus globale, selon toi, pourquoi est-ce que ton entreprise s'investit dans sa RSE ? Quels sont ses motifs ? Quels qu'ils soient.

G : Ah, en fait, les objectifs sont multiples. Tu peux pas dire ils le font juste pour se donner une bonne image. Parce qu'en fait, eux, par extension, se donner une bonne image, ça attire plus de clients. Donc, ils ont un avantage pécuniaire aussi. Et puis, ils ont donc en fait, toi, c'est un peu c'est le discours facile qu'on va entendre très, très vite. Donc, c'est un raccourci trop rapide. En fait, je trouve de dire ils le font pour se donner une bonne image. Parce qu'en tant que tel, regarde, maintenant, imaginons tes PDG ou responsable ou actionnaire ou qu'importe, parce que c'est aussi des actionnaires qui prennent des décisions d'une des plus grosses banques du pays. Et tu as le pouvoir d'améliorer la société. Est ce que tu le fais ? Et je pense que tu vas dire oui. Et donc, ça passe par ce genre de décision. Donc, en fait, je ne pense pas que tu vas dire il le faut que pour l'argent. Non, je pense que quand tu as du pouvoir et que tu vois que tu peux faire des choses bien, il va y avoir un incitant de faire les choses bien. Donc, est ce que toi ? C'est comme si je te disais OK, tu as le pénalty et tu peux faire un super pénalty magnifique pour le style, est ce que tu le fais ou pas ? Tu vas dire oui, tu auras le même, tu auras le goal à la fin et tu auras la forme qui n'était peut être pas nécessaire. Imaginons que tu fais un salto avant de taper ton truc. T'es pas obligé, mais ça va te donner une bonne image. Et donc, en fait, il y a pas de gens qui vont dire c'est pas nécessaire. Machin ou il pourrait être plus discret là-dessus ou avoir plein d'avis. Donc, oui, ici, l'intérêt est carrément multiple. C'est après. Donc, quel est l'ordre de leur priorité ? Quelles sont leurs priorités en fait ? Est-ce que c'est de se donner une bonne image ou d'aider la société ? Ça, c'est une très bonne question et je ne sais pas te répondre, mais ça va de pair en fait, parce que d'un côté, ils aident la société. Autant avec nous, avec toi et par exemple, la Croix Rouge qui est venue pour qu'on donne notre sang, ça n'a pas été publié dans les journaux. On s'en fout. Donc oui, je pense qu'effectivement, l'objectif premier, c'est quand même d'aider l'humain et le fait qu'on change nos tasses. Est-ce que c'est pour aider l'écologie ? Peut-être. Est-ce que c'est pour donner une image ? Je ne pense pas parce que ça n'a pas été publié dans les journaux. Ils n'en parlent pas. Ils s'en foutent. C'est juste une nouvelle règle comme ça en interne. Donc. Donc, voilà, je pense que c'est ça. Après, je ne peux

pas. Toi, si tu compares, par exemple, une PME. À laquelle nous, on va mettre la pression pour qu'ils sortent leur rapport financier sustainable, durable, je veux dire. Tout le bazar qu'ils vont mettre dedans, est ce que c'est véridique ? Est ce qu'ils y croient ? Je ne suis pas sûr. Ils sont obligés de le mettre. Mais est-ce que c'est vraiment l'objectif ? C'est vraiment de devenir une entreprise plus responsable, etc. Je ne sais pas. Mais en tout cas, dans l'autre cas, ils n'ont pas le choix de toute façon.

J : En fait, ce qui est intéressant, c'est de ce que j'ai compris. En fait, ton entreprise, par rapport à un point de vue RSE, se met des nouvelles normes et valeurs et par extension, elle le fait aussi à ses clients.

G : C'est ça. Ouais, c'est ça. En fait, le but, c'est ça. En fait, tu mets le doigt sur un truc hyper important que je n'ai pas mentionné. C'est qu'ils s'investissent du fait d'être pionniers dans la RSE, en fait. Dans la RSE, ESG, machin, t'as compris. Et donc, à chaque fois que nous, on fait un truc, on est les premiers là-dedans. Le modèle hybride, on est le premier à le mettre en place. J'ai dit on comme si j'avais pris une décision. C'est ma boîte qui le met en place. Le fait de faire un bâtiment zéro net émission, c'est le premier. Le fait de faire un plan de transition écologique pour les entreprises, on est les premiers à le faire. Le fait de mettre des avantages de durabilité, de financement durable, pardon, aux clients, on est les premiers à le faire. Donc, par exemple, t'as un client qui fait un emprunt. La banque, ça sert à faire des prêts, en fait, majoritairement. On peut faire d'autres choses, mais les gens viennent à la base. Tu ne viens pas à la banque pour te conseiller. Sur des produits spécifiques, c'est nous qui l'amenons. Les gens viennent plutôt pour avoir un prêt. Ils ont besoin d'argent. Et donc, en fait, on va leur dire OK, sur ton prêt, on te permet d'économiser x pour cent, c'est vraiment pas grand chose, mais c'est toujours ça. On vous remet des x pour cent si vous atteignez vos KPIs d'émissions, par exemple, vos KPIs sociaux.

J : D'accord, OK.

G : Ouais. Et donc, en fait, ça aussi, c'est un élément qui est très important. C'est un élément qui était jusqu'à très récemment uniquement positif et encourageant. Et maintenant, on vient, il n'y a pas trop longtemps, de mettre un point de vue négatif. Ça veut dire que si tu ne reçois pas, si tu n'atteins pas tes KPIs, tu payes plus. Donc, en fait, tu as un vrai incitant et du coup, ils vont commencer à le mettre en place. Tu vois, un truc très con, je ne sais pas moi, imaginons, on finance une entreprise de packaging, on va leur dire, voilà, c'est quoi pour vous des objectifs réalisables ? Ils vont en discuter avec nous. Nous, on va contacter un expert qui s'y connaît dans le domaine, qui est un employé interne et il va dire, ouais, ça me semble raisonnable, ça me semble être bien, etc. On va calculer tout ça pour eux, on va en discuter, on va dire, voilà, si vous atteignez cet objectif et que vous arrivez à le mesurer et que vous avez des preuves de tout ça et que vous avez atteint vos objectifs, on vous offre, par exemple, 0,03 % sur votre prêt. On va dire, ce n'est pas grand-chose, mais quand tu empruntes, par exemple, un million d'un coup, ça devient vite un paquet d'argent qu'ils peuvent réinvestir complètement gratos, ils n'ont rien dû mettre en place de spécifique pour ça. Ils ont dû peut-être rejoindre leur KPI. Par exemple, ça peut être... Je prends le cas d'une entreprise HR, par exemple, qui fait du recrutement, une boîte de recrutement, du coup. Est-ce que tu peux leur demander comme KPI et de réduire leurs émissions ? Ils vont dire, oui, bon, à part nos écrans et les lumières des bureaux, on ne consomme pas grand-chose, tu vois. Donc, eux, leur objectif, ça va peut-être être de recruter plus de personnes issues de milieux défavorisés, je n'en sais rien, j'invente, mais ça peut être un truc que nous, on va leur dire, si vous atteignez ce KPI-là, on vous accorde une réduction sur le prêt. Donc, on incite les clients aussi, tu vois, c'est ça l'idée. Par contre, effectivement, aller chez une agence de sécurité et avec le même KPI, il faut avoir des femmes, ils vont rigoler, ils vont dire, écoutez, bon, des femmes qui veulent faire de la sécurité, il n'y en a pas tant que ça,

ça va être compliqué à trouver, c'est irréalisable. Pareil avec... je ne sais pas moi, une entreprise d'aviation, leur dire oui, vous pouvez réduire votre consommation de kérosène, ils vont rigoler, ils vont dire, ben non, on ne sait pas, c'est trop compliqué. Pour l'instant, on est déjà à la pointe de la technologie, on ne sait pas faire mieux. Donc, voilà, c'est un petit peu tout ça à prendre en compte, mais vraiment, on a investi à tous les niveaux, ça, c'est clair.

J : OK, OK. Et du coup, est-ce que selon toi, du coup, j'imagine, ça va être de nouveau ton propre avis, est-ce que pour toi, ton entreprise s'implique assez dans cette politique-là et est-ce qu'elle peut s'améliorer ou pas ? C'est un peu une petite question comme ça en plus, mais...

G : Trop bonne question encore une fois, vraiment, tu n'as posé que des bonnes questions parce que c'est vraiment des trucs à chaque fois qu'ils posent à réflexion et on n'a pas souvent le temps de poser notre réflexion sur le sujet. Je ne dirais pas qu'elle pourrait s'investir plus ou moins, ou qu'elle le fait bien ou quoi, mais ce qui serait amélioré, c'est comme je l'ai dit un peu précédemment, c'est qu'il y a des choses où il faut agir moins et des autres, des choses où il faut agir plus. Ici, la tendance, c'est l'écologie tout le temps, tout le temps, tout le temps. Et d'ailleurs, on commence à avoir une sorte de ras-le-bol de la part des employés. On l'entend dans la discussion. Dès qu'on parle d'écologie, les gens soufflent, en fait. Ils en ont marre d'entendre parler de ça. Et c'est vrai, on a bien compris qu'il fallait faire attention à sa consommation. On a bien compris que machin, la majorité des employés, ils ne savent même plus venir en voiture. Parce que Bruxelles est gorgée de voitures. Donc, tout le monde vient en train, métro, tram. C'est remboursé par l'employé, heureusement. Ah oui, ça aussi, je ne l'ai pas dit, mais on a des incitants, pour venir à vélo ou à pied, on est remboursé plus. Enfin, on est indemnisé plus. Et les cartes essence, par exemple, tu n'es pas indemnisé, tu reçois ta carte, mais voilà. Par contre, si tu viens en vélo, moi, je touche presque jusqu'à 100 euros en plus par mois, juste parce que je fais du vélo. Donc, tu as des vrais... Bon, après, je viens de très loin. Si j'habitais à 2 minutes, je gagnerais peut-être 2,50 euros en plus. Mais là, ici, je suis vraiment indemnisé plus, donc tu as vraiment des incitants écologiques à ce niveau-là. Et ces trucs-là sont mis en place depuis un assez long moment. Et donc, quand tu entends parler écologie à tort et à travers, ça devient un petit peu... Tu vois, les gens en ont un peu marre. Et d'ailleurs, il commence même à y avoir des réflexions du genre, tu as écrit un truc ou tu imprimes un bazar, il y a quelqu'un qui va passer derrière toi et qui va dire « Eh oh, ce n'est pas très ESG », et tout ça, pour rigoler. Parce que tu imprimes, parce que les gens en ont marre, parce qu'on en a marre. Ils n'entendent que parler de ça. A l'inverse, tout ce qui est social, on n'entend pas beaucoup parler. Et tout ce qui est transparence, par exemple, là, je parlais de ESG, le G, c'est « governance ». Tout ce qui est transparence de la boîte, oui, effectivement, c'est hyper important et on ne l'entend pas. Donc, des communications, par exemple, du PDG sur les décisions qui sont prises, oui, il y en a, mais quelle est la réflexion ? Quels ont été leurs doutes ? Entre quoi ils hésitaient ? Ça, on n'a pas d'information, en fait. C'est juste, voilà, la décision, c'est ça, boum. Mais pourquoi est-ce qu'ils ont choisi de financer tel truc plutôt qu'un autre ? Ça, on ne l'a pas, tu vois. Dans les autres équipes, on ne l'a pas. Donc, la transparence, le social, etc., ce sont des choses qui ne sont pas vraiment mises en avant parce que ce n'est pas assez flashy. Et donc, toi, on en revient à ce que tu disais, pourquoi est-ce qu'ils le font ? C'est là que parfois tu te dis que la priorité, elle est peut-être parfois mise plus sur l'écologique que sur d'autres choses. Alors, la raison, on pourrait te dire, il y en a qui vont dire que c'est parce que c'est du greenwashing, ce qui n'est pas le cas parce qu'on met vraiment les choses en place, on ne lave rien, les choses sont vraiment là. Et puis, il y en a d'autres qui vont dire oui, mais parce que l'urgence écologique est plus urgente que le nombre de burn-out dans mon entreprise, par exemple. Ça se débat. Moi, je préfère être dans une équipe qui est heureuse que dans une équipe dépressive, mais qui n'imprime pas, tu vois. Et donc, ici, tu as vraiment des sujets qui sont un peu à balancer. Et donc, oui, si je devais donner mon avis personnel, ce serait peut-être un peu moins mettre l'accent tout le temps sur

l'écologie et sur les images, sur les émissions de CO₂, parce qu'on entend ça tout le temps et les gens commencent à être gavés. Et donc, il fut un temps, c'était encore, enfin, même pendant mon stage, les gens parlaient assez vivement. Là, maintenant, ce n'est plus le cas. Les gens en ont marre, en fait, parce que c'est dans les journaux, dans les discussions, dans les mails, dans les trucs. On a bien compris. À l'inverse, par exemple, le fait que la Croix-Rouge soit venue, par exemple, ça a été discuté, mais à peine, quoi. Et alors que c'est hyper important et que il devrait y avoir plus d'incitants ou même, moi, ça ne me dérangerait pas que carrément, la Croix-Rouge, elle vienne à un autre étage, elle réserve cinq salles et qu'elle dise allez, maintenant, hop, tout le monde y va, tu vois. Parce que c'est vraiment urgent et que ça aide vraiment les hôpitaux et que c'est... Voilà, tu vois, je ne sais pas, c'est peut-être con ce que je dis, mais pour moi, c'est vachement plus important. À l'inverse aussi, on vient d'avoir une compensation supplémentaire pour le télétravail à la maison, parce qu'il y en a beaucoup qui télétravaillent, donc il y a une compensation journalière et là, maintenant, ils viennent de faire passer cette compensation à un forfait que tu as de toute manière et ce forfait a été augmenté, en fait. Donc, tu gagnes plus si tu restes chez toi. Et ça, par exemple, toi, c'est du social, quelque part, parce que les gens vont dire que c'est une rémunération, pas vraiment, c'est plus du social, parce que c'est vraiment pour que tu sois confortable chez toi, que toutes les choses sont mises en place. Et pour ça, on a aussi reçu, par exemple, tous les trois ans, on reçoit 750 euros pour acheter du matos informatique à la maison. Sans rien demander, ça ne fait même pas partie de la rémunération, c'est un truc en plus, avec des chaises ergonomiques, avec des bureaux que tu peux monter et descendre, avec des écrans super grands, avec une bonne qualité visuelle, tu vas avoir une souris ergonomique pour reposer ta main et des choses comme ça. Et en fait, tout ça, quelque part, ça te touche beaucoup plus qu'une annonce sur le fait que oui, on ne peut pas ouvrir un truc pour un client ESG et machin, pour n'importe quelle raison. Tu as raison, parce que ça, ça te touche. Et là, oui, effectivement, quand ton employeur fait ça pour toi, tu es content et tu dis je suis plus confortable chez moi, je suis content. Ça me permet d'être plus heureux aussi, d'être plus à mon aise et de ne pas me lever de mon truc et d'avoir super mal au dos, par exemple. Et donc, ça paraît moins important d'un point de vue global pour l'univers, tout ce qu'on veut, mais d'un point de vue personnel, ça pèse beaucoup plus. Donc voilà, c'est un peu tout ça.

J : Et du coup, est ce que tu trouves que toutes ces initiatives, tout ce qui est mis en place, toi personnellement, est ce que ça, ça a changé ton comportement personnel et est-ce que ça a changé aussi ton engagement d'un point de vue de ton travail ? Je sais pas si tu vois ce que je veux dire, c'est un peu engagement, En gros, la question pour un peu la rendre un peu plus simple, c'est en mode, c'est tout ce que ton entreprise met en place et t'incite à faire. Est-ce que toi, ça te change ton comportement ? Par exemple, tu me disais que tu allais en vélo. Jusque enfin, jusqu'au boulot, du coup, jusqu'au train, jusqu'à la gare de train. Ça, c'est par exemple un comportement. Est-ce que ça ? Est-ce que c'est ton boulot qui t'a influencé, qui t'a un peu incité à le faire ou pas ? Et par exemple, je prends un autre exemple. Est-ce que toi, du coup, c'est vraiment bête, mais est ce que toi, du coup, à la maison, tu n'imprime plus du tout de documents parce que toi, justement, au bureau, au bureau, par exemple, on t'incite à ne pas le faire, tu vois ? Et quand je parle d'engagement à ton travail, c'est parce que tu te dis que ton entreprise s'implique de tout point de vue et toi, tu as encore plus envie de bien travailler et de t'engager dans ton boulot parce que tu te rends compte que ton entreprise le fait aussi. Elle s'engage plus. Tu vois ?

G : Du coup, il y a deux questions. La première, oui, ça incite à changer mon comportement. Après, à tous les niveaux. Est-ce que j'imprime chez moi, moins chez moi ? Non, parce que j'imprime jamais, en fait. Mais aujourd'hui, tout est digital. Oui, mais et puis aussi, j'ai été beaucoup éduqué à l'écologie. Quand tu quittes une pièce, tu éteins la lampe, tu prends pas de

bain ou très peu. T'essaies de prendre de plus en plus de douches rapides. T'essaies de prendre des trucs écologiques. On fait tourner les machines la nuit. Voilà ce genre de comportements qui font partie du fait que tu es un citoyen éduqué basique, même si c'est pas basique. Pour la majorité de la population, on en est conscient. Donc ça, c'est voilà. Mais par contre, oui, prendre le vélo. Moi, j'avais un scooter avant. En fait, j'ai j'ai changé mon scooter qui consommait de l'essence pour un vélo électrique parce qu'après, c'est foncièrement mieux pour. Voilà parce qu'il a quand même fallu construire ce vélo, mettre une batterie dedans, machin, etc. Voilà. Après, oui, j'ai été incité à utiliser un vélo parce que l'opportunité m'était offerte, donc je l'ai prise parce que c'est beaucoup plus difficile. Oui, pédaler sous moins 8 degrés comme aujourd'hui, c'est vraiment pas une chouette aventure. Mais voilà, je le fais. Et je suis indemnisé plus pour plus d'argent, machin. Donc t'as des contreparties. Donc oui, je suis incité écologiquement parlant. C'est vrai que je trouve ça cool, tant mieux. Voilà, je consomme moins. Why not? Mais par contre, économiquement parlant aussi, je gagne plus d'argent et le vélo m'a été offert, donc enfin offert, je le paye avec mon brut. C'est un truc bizarre, mais je n'ai pas dû aller l'acheter net. Cinq mille cinq cents euros, tu vois. Donc ça, c'est quand même super avantageux aussi. Et autour de moi, j'ai toujours été quelqu'un qui trie ses déchets, qui fait attention, etc. Mais je ne le faisais pas pour l'écologie. Je le fais parce que pour moi, c'est normal. En fait, c'est comme ça. Je suis un citoyen, tu vois par exemple très con, mais est ce que je ne jette pas mes déchets dans la rue parce que ce n'est pas écologique ? Je le fais parce que ce n'est pas propre, mais c'est lié, tu vois. Voilà ça. Est-ce qu'ici, c'est le cas ? Encore une fois, tu peux être très vite biaisé, en tout cas à mon étage. Et enfin, au QG ici, parce que la majorité des gens qui sont ici sont des gens éduqués. C'est des gens qui ont un master à minima, si pas un PhD, qui parlent trois langues et qui sont passionnés de leur boulot. Donc, c'est des gens de manière générale qui sont éduqués. Il y a toujours des exceptions. Il y a des gros barlosses comme partout. Mais ici, tu ne trouveras pas quelqu'un qui va jeter son déchet ou laisser plein de bouteilles en plastique sur son bureau. Donc, les gens font l'effort d'amener une gourde ou des trucs comme ça. Donc, voilà. Après, est ce que ça me force à plus m'impliquer dans ma boîte ? Oui et non. Oui et non. Tu vois, par exemple, est ce que de la même manière, est ce que ça te motive ? Est ce que ça me motiverait plus de travailler pour ma boîte s'il était le sponsor de l'équipe de football ? Parce que c'est le cas. En fait, elle l'est ou l'était, je ne sais plus, des Diables Rouges. Oui, c'est cool. Tu vois, ta boîte, t'as vu, on voit ma boîte sur le machin. Mais après, au final, est ce que ça change tant que ça ? Non, ce n'est pas moi-même qui ai été réduire l'émission ou ce n'est pas moi-même qui ai été mettre le sang dans les veines des gens qu'on a donnés. Mais. Parce que ça, c'était aussi un truc qui est intéressant. C'est est ce que je pourrais travailler pour une boîte qui ne le fait pas ? Non. Quand j'étais plus jeune, je pensais que oui, j'étais là, je m'en fous. Je pourrais travailler pour Total qui flingue l'environnement. Je m'en tape ou je pourrais travailler pour une boîte qui fait de l'esclavagisme en Afrique. Je m'en fous. Tu vois, je pensais comme ça parce que tu veux juste avoir de l'argent. T'en tapes. Et puis aujourd'hui, moi, je me dirais vas-y. Est-ce que ça vaut vraiment le coup de faire ça ? Est-ce que ça vaut vraiment le coup de. J'ai pris des cas super extrêmes, mais je veux dire, quand tu travailles 10 heures par jour et que tu sais que tes 10 heures, elles sont mises dans de l'esclavagisme, par exemple, ça, je n'aimerais pas, tu vois. Je me dirais bon, c'est quand même pas dingue. Et puis même après, tu pourrais pas tenir des discours en disant moi, je suis contre ça alors que ta boîte le fait. Donc ça aussi, c'est un peu dommageable. Faut faire gaffe. Donc, du coup, je suis très content. Il faut attention après à outrance comme ça pour l'écologie, par exemple. Et d'en parler non stop. Non, ça me motive pas plus, tu vois. Donc voilà, je sais pas si tu comprends un peu ce que je veux dire.

J : Du coup, est-ce que tu penses que ces initiatives actions RSE, elles reflètent la culture et les valeurs de ton entreprise?

G : Alors oui et non. Ici, par exemple, ma boîte, c'est 66 000 employés, je crois. Est-ce que les actions d'une entité représentent 66 000 employés? C'est très difficile à dire. Surtout que c'est parfois séparé en plusieurs subsidiaires, etc. Ici, on est à 6000 en Belgique. Toutes les actions ne reflètent pas l'entière des départements, des trucs comme ça, donc c'est assez difficile de s'identifier ou de dire ça, ça vient de chez nous, tu vois. Donc, difficilement, difficilement. Mais c'est plus le cocktail général, tu vois. En fait, si on me disait est ce que ta boîte est une boîte qui est dans les actions, reflète la culture de la boîte et le truc, etc. Je dirais oui, parce que clairement, comme je te l'ai dit, dès qu'une décision est prise, nous, on est mis au courant via les managers, via les mails et tout ça. Oui, de fait. Après, est-ce que précisément, je sens que ça reflète la culture dans laquelle moi je suis dans mon étage avec mon équipe ? Peut-être pas. Peut être pas. Mais de manière générale, je dirais oui. Mais de manière précise, non.

J : Ok. Et est-ce que toi, tu as ce besoin de t'identifier à ton entreprise de ce point de vue-là ou pas ?

G : Non, non, non, non. Parce que comment expliquer ?

J : C'est un peu le même exemple que t'as repris avec Total, par exemple. Est-ce que tu pourrais avoir le même job, mais dans une entreprise qui néglige un peu tous ces aspects-là ? Tu vois ce que je veux dire ? Ou alors qui les a, mais qui n'a pas vraiment d'attrait pour ça ? Tu vois, je les ai, mais je m'en fous. Tu vois ce que je veux dire ?

G : Ouais, c'est ça. Encore une fois, c'est une question très compliquée. Ici, ici, j'ai mon salaire. Imaginons maintenant que Total me dit voilà, tu fais le même taf pour nous, mais c'est x3. Est-ce que je me poserais vraiment la question ? Peut-être à court terme ? Non, et à long terme, après cinq ou six ans, je dirais OK, c'est cool, je gagne quand même bien, mais je suis quand même en train d'abîmer un peu le monde. Donc oui, oui, je pense que c'est un impact. Je pense que c'est un impact vraiment. Mais ce n'est pas l'impact premier, ce n'est pas ma priorité. Il y en a ici effectivement autour de moi où c'est le cas. Il y en a, il te dirait des collègues qui dirait non, moi, je ne pourrais pas. Il y en a d'autres qui vont dire moi, mon métier, c'est de ramener de l'argent. Imaginons que j'ai deux boîtes qui me proposent le même boulot, le même salaire, il y en a une qui est plus dans l'écologie l'autre moins même carrément qui s'en fout, mais l'autre est à 5 minutes à pied de chez moi et l'autre est à 2h en voiture. Et voilà à un moment, bon bah, ce serait même plus écologique d'aller dans l'autre à 5 minutes à pied finalement donc c'est un petit peu ça. Est-ce que c'est prioritaire ? non. Est-ce que ça rentre dans mes considérations ? Un peu

J : Mais je veux dire, c'est que si jamais tu cherches un emploi, imaginons c'est pas quelque chose que tu vas forcément regarder du premier abord quoi. Tu vas un peu comparer.

G : Pas de premier abord, ouais c'est ça. Pas de premier abord après tu vois, c'est un peu comme la cerise sur le gâteau c'est pas nécessaire mais tu dis ouais c'est cool ok cool nice. Ils font ça tu vois, donc c'est

J : Dans la liste des priorités c'est pas ce qui est au-dessus ?

G : Moi, quand je regarde une annonce d'emploi je regarde 3 trucs : c'est le salaire numéro 1, proximité numéro 2, numéro 3 le type de boulot. Enfin ça ça va un peu avec le salaire tu vois je veux dire, et je dirais 4 l'ambiance de l'équipe les gens tu vois et ça par contre ça c'est très important aussi. ***** qui est le concurrent a une relation a une réputation très très très très mauvaise au niveau des collègues. Ça va pas c'est chiant il y a une ambiance un peu mortifère alors qu'ici chez nous chez nous, on a une réputation de gens qui restent très longtemps et qui s'entendent bien, qui sont très bien qui discutent avec des managers accessibles etc, ... ça pour

moi c'est bien plus important, et c'est pour ça qu'on parlait de social là tantôt, c'est bien plus important que de savoir que ma boîte elle investit dans des trucs verts d'accord.

J : Ok ok, super intéressant. Je regarde encore un peu si j'ai des questions, parce que t'as vraiment répondu parfois à des questions à l'avance. Donc j'ai dû un peu passer à la suite. Ok ok mais ouais non en réalité, je pense que j'ai vraiment tous les éléments que je voulais. T'as vraiment bien répondu, franchement c'est un bon entretien. Merci, je vais couper l'enregistrement. Enfin je sais pas si toi d'abord t'as des questions qui te viendraient à l'idée ou des choses que tu voudrais ajouter en plus ?

G : Non non, ah oui, moi j'avais une question. En fait, pour toi, si moi je te parle de ESR, toi tu définis ça comment ? En fait parce que t'as demandé ma définition mais j'aimerais comprendre un peu ce que toi tu vois quand tu dis la boîte elle a une politique ESR. Toi, t'entends quoi par ça ?

J : RSE ou ESG ?

G : RSE pardon.

J : Je vais juste je vais juste couper l'enregistrement.

G : ça va ok après tu pourras le rallumer si je dis quelque chose d'important.

6. Entretien Louis

Julien : Ok, c'est lancé, hop.

Louis : Mais en fait, tu es dans ta dernière année d'études, je suppose, et tu as écrit une thèse ?

J : En fait, j'ai terminé tous mes cours et il me reste juste le mémoire à clôturer, quoi, si tu veux.

L : Ok, ok. Et tu étudies quoi ?

J : Je suis en gestion des ressources humaines, en Master 2.

L : Ok, ok.

J : Voilà.

L : Ok.

J : Je vais vite fait me présenter, mais je suis étudiant en Master 2 des ressources humaines et il ne me reste que mon mémoire à clôturer. Et dans le cadre de celui-ci, je dois réaliser des entretiens semi-directifs, d'où notre entretien aujourd'hui. Et donc, comme je te l'ai écrit dans le mail, mon étude, elle consiste un peu à explorer la dynamique qu'il y a entre les politiques RSE ou ESG et la perception des employés par rapport à ça. Et donc, j'essaie un peu d'évaluer l'impact que ça a sur les employés, entre guillemets. Et donc, voilà, quoi. Ça va ?

L : Ouais, parfait. Parfait.

J : Pour commencer, est-ce que tu peux te présenter, toi, ton parcours, ta fonction, ton entreprise, de manière générale ?

L : Eh ben, je suis Louis. Ça fait, j'ai commencé en octobre dans le programme ITP comme Gabriel. Et moi, pour l'instant, je travaille dans l'équipe M&A. Alors, tout ce qui est mergers and acquisitions. Et en fait, on n'a pas vraiment focus ESG. C'est toujours une, ou RSE, c'est une partie du process maintenant, parce que, ouais, ça devient de plus en plus important. Voilà. Mais ce n'est pas qu'on va aller refuser ou accepter des deals, rien qu'à cause de ces critères-là. Il faut toujours regarder les critères plus en général pour une transaction. La seule chose que je peux dire, effectivement, dans le policy de *****, ouais, peut-être ça, je vais aussi mentionner que je travaille chez *****, bien sûr.

J : Ça sera anonymisé, bien sûr. Je ne mentionnerai pas ça dans les retranscriptions.

L : Mais dans le policy de *****, il y a effectivement, il y a des, à ce niveau-là, il y a des critères que, par exemple, ***** ne va pas aller financer en brown coal refinery ou des trucs comme ça qui sont vraiment extrêmement polluants. Ouais. ***** ne va pas aller aider à une transaction ou financer une transaction pour des choses comme ça. Mais c'est le même principe que pour, ouais, parce que tu as, oui, ESG, tu as environment, mais tu as aussi social. Ouais. Alors, tout ce qui est produits tabac, vape, des trucs comme ça, ils ne vont pas faire non plus. Des armes, ça devient un peu plus compliqué de nouveau parce que la loi dit que n'importe quelle société belge a droit à une représentation d'une banque en Belgique. Alors, ça se peut que ***** a des clients qui sont peut-être non ethical ou qui ne sont pas tout à fait en ligne avec les politiques et les critères et la mission de *****, mais par la loi, ou c'est la loi, en fait, c'est un juge qui décide alors, ah, c'est cette banque-là qui va s'en occuper si, dans la situation où toutes les banques en Belgique ont refusé le client. Alors, ça, ça existe aussi. Et, ouais, c'est à peu près pour, au niveau M&A, c'est, il y a ça à dire.

J : Et toi, c'est quoi tes missions dans ta fonction pour l'instant, actuellement ?

L : Ben, moi, en fait, je travaille comme analyste. Alors, c'est surtout les préparations des decks de présentation pour aider à une transaction. Alors, c'est vraiment, ouais, on va dire une version compliquée de marketing presentations. On va les présenter à la société à tous niveaux, du management, de ce qu'ils font, les finances, ouais, financiers, mais aussi, bien sûr, alors, une portion ESG, parce que c'est de plus en plus important pour les investisseurs. Et, voilà, en fait, c'est tout ce que je fais.

J : OK. Et toi, quelle définition tu donnerais à une politique RSE ou ESG ? Comment tu définirais ça, toi ?

L : Ben, je suppose que c'est tout ce qu'il y a à voir avec environnement, social et gouvernance. Voilà.

J : Et c'est quoi ton avis dessus ?

L : Ben, moi, ça dépend en quelle quantité, mais je comprends que c'est quelque chose de nécessaire. Au niveau... Oui, effectivement, on vit dans un monde où on ne peut pas continuer à polluer comme des malades, comme depuis l'industrie, la révolution industrielle. Mais, d'un autre côté, tu ne peux pas ignorer certains avantages que... Par exemple, allez, nuclear power, ça peut être, effectivement, tous les déchets, ça peut être polluants, mais à des autres niveaux où il y a surtout le focus sur les CO2 emissions, c'est très écologique. Plus loin, il y a le social, où il y a diversity, equity and inclusion qui est très important. Une fois plus, je comprends qu'au bureau, ça devrait être moitié-moitié internationaux, locaux et hommes-femmes, des choses comme ça. Mais, d'un autre côté, il faut prendre le candidat le plus compétent. Alors, voilà, il y a des avantages, mais... Non, c'est important et c'est bien, mais parfois, la façon de le faire n'est pas toujours la meilleure. Et ça, tu remarques quand même un peu chez ****. Je ne sais pas ce que Gabriel t'a déjà raconté, mais... Ouais. Parfois, on ne prend pas les candidats les plus compétents, rien que parce qu'il y a un quota à remplir, si c'est, oui, hommes-femmes ou international ou pas.

J : OK. Tu as été confronté à ça durant tes mois chez ****, alors, c'est ça ?

L : Ah, ça, oui. Chaque bureau a des gens que tu veux travailler avec et des gens que tu ne veux pas travailler avec. Mais à ce niveau-là, je ne vais pas donner trop de détails, mais je veux te dire que le problème, il existe.

J : Libre à toi, si tu n'as pas envie de trop détailler, il n'y a pas de souci. Mais si tu as envie de le faire, il n'y a pas de souci non plus, c'est toi qui vois.

L : Je ne vais pas mentionner de trop, mais effectivement, il y a certains aspects. Au niveau écologique, l'équipe M&A, on n'est pas trop confronté parce que beaucoup d'équipes, ils ont en fait des restrictions. Un exemple stupide, mais par exemple, utiliser l'imprimante. Toutes les équipes, ils ont des limites à... Combien est-ce que tu peux imprimer ? Mais dans le business M&A, si tu arrives chez un client et que tu n'as pas la présentation imprimée sur papier pour montrer, voilà, ça, c'est comment on va présenter à ta société, tu as l'air d'un con. Si tu vas dire, tiens, essaie de regarder sur mon écran, mon petit écran laptop. Ça ne se fait pas dans notre département.

J : Quand tu es rentré dans cette entreprise, comment est-ce que tu as été mis au courant de sa politique, justement, ESG ? Comment est-ce que tu as pris connaissance, en réalité, de ce qu'elle mettait en place ?

L : Surtout par les autres équipes, en fait. Il faut savoir que tout ce qui est M&A et tout ce qui est investment banking pur, c'est un peu un boys club. Alors, c'est vraiment... Quand l'équipe

parle ESG, en général, OK, on prend ça sérieusement au niveau du client, mais de notre côté, du côté de la banque, tu rigoles un peu avec, parce que nous, on n'a justement pas les restrictions que les autres équipes ont.

J : Ah, d'accord, OK.

L : À part, oui, bien sûr, au niveau social et governance. Governance, tout le monde est égal dans la banque. Alors, tout le monde a les mêmes réglementations, les mêmes règles à suivre. Mais au niveau social, on a une équipe de... Je crois qu'on est à 18, quelque chose comme ça, et il y a deux femmes. Et il y en a une qui part, en plus. Ouais, alors voilà. Et une des deux femmes, en plus, c'est... C'est en fait pas une qui fait du M&A, c'est l'assistante de l'équipe.

J : OK. Et comment est-ce que c'est communiqué ? Je sais pas, j'imagine que la banque, parfois, elle met en place des initiatives où elle... Où elle... Elle change, justement, ses restrictions ou quoi que ce soit. Mais comment est-ce qu'elle communique vis-à-vis de ça ? Comment est-ce que tu l'apprends ? Tu m'as dit qu'il y avait des équipes où il y avait plusieurs restrictions. Tu en as peut-être moins. Mais comment est-ce que c'est communiqué, tout ça ?

L : D'habitude, on reçoit des mails company-wide avec certains... S'il y a un changement de règles ou un truc comme ça, au début du mois, on reçoit un mail très général qui dit, voilà, ça, c'est toute l'info. Si tu veux plus d'infos, t'as qu'à cliquer sur le lien et lire un peu plus. Mais en fait, à part ça, c'est surtout en parlant avec des collègues que tu remarques, comme nous, pour retourner sur l'imprimante, on imprime comme des malades parce que toutes les semaines, on a bien un meeting avec un client. Il faut que j'imprime alors cet après-midi aussi. Je crois que tu dois aller imprimer 10 petits livres qui font chacun 60 pages. Ça ne peut pas être recto verso. Ça doit être en couleur. Et puis, quand tu parles avec une autre équipe qui te voit de nouveau imprimer 600 pages, on te dit, tiens, on ne penserait pas à faire un peu plus écologique. Et puis, comme ça, tu te réalises qu'en fait, eux, ils ont reçu une autre version du email au début du mois en disant qu'ils ont des restrictions à ce niveau-là pendant que l'équipe M&A, on ne l'a pas.

J : OK. Qu'est-ce que j'allais dire ? Attends. Je regarde un peu. Est-ce que tu as d'autres exemples d'initiatives ou d'actions ESG dans ton entreprise que, par exemple, les restrictions au niveau des imprimantes ? Que ce soit social ou governance ?

L : Oui. Effectivement, comme j'ai dit, il y a les quotas pour les employés, que ça doit être homme-femme, international et local. À ce niveau-là, il y a plus de... Ce n'est pas une restriction, mais c'est plutôt une motivation, on va dire. Dans notre côté, peut-être vraiment un stupide exemple, mais je ne trouve rien d'autre. Mais tout le monde boit du café ici pour se réveiller, bien sûr. Donc, bientôt, on déménage. Il n'y aura plus de gobelets en carton. À ce moment-là, déjà, je trouve que ça a déjà pris assez longtemps, mais on aura, par exemple, des tasses et on aura un lave-vaisselle à la place. Parce que sinon, moi, je fais encore de mon mieux de ne pas exagérer, mais Gabriel, il a six gobelets en carton par jour. À chaque fois qu'il va chercher un gobelet, un truc comme ça, il prend un nouveau. Moi, je prends ma gourde. Ce n'est même pas une gourde ****. On ne m'a même pas donné ça.

J : Comment tu perçois toutes ces initiatives ? Du coup, là, tu m'as donné quelques exemples, mais comment est-ce que toi, tu perçois un peu tout ça ?

L : Je vois tout ça comme des évolutions positives. Oui, voilà peut-être un autre exemple. Je vois toute voiture. Les voitures de société, depuis, je crois, janvier l'année passée ou c'est janvier cette année. Oui, non, janvier l'année passée, ils étaient obligatoirement électriques. Ils devaient être 100 % électriques, sinon, en fait, tu n'as pas le droit à une voiture de société. Alors, à ce niveau-là, je comprends que pour les voitures électriques, si tu veux partir très loin en vacances, ce sera peut-être moins pratique, mais pour aller travailler, voilà, ce ne sont même pas des

sacrifices. Il faut simplement s'ajuster un peu, avoir des autres habitudes. Tout ça, c'est parfait, et je trouve que ça doit être, ça doit être, comment tu dis, « motivated » et ça doit être « pushed towards » pour que les gens adoptent des petits trucs comme ça. Mais d'un autre côté, si on retourne au social, et surtout avec le « hiring policy », il faut plutôt aller renoncer. Il faut plutôt aller regarder, et ça, c'est dans toutes les banques au monde, ce n'est pas que ****, toutes les sociétés au monde même, il faut regarder aux compétences et pas rien que si c'est une femme ou un homme pour remplir le quota. Dans l'autre côté, le résultat, c'est quand même, à la fin, dans le monde de finances, tu auras plus d'hommes que de femmes, ça, c'est normal. Mais dans HR, dans ton domaine, enfin, département HR, ****, la majorité, ce sont des femmes. Mais par contre, là, il n'y a pas de quota de nouveau. Là, ils sont moins sévères avec leurs quotas. Alors, ce niveau de double standards, ça, c'est mal, oui, ça tombe mal d'habitude, mais à part ça, je trouve que c'est, oui, les autres initiatives les autres motivations c'est positif.

J : Et qu'est-ce que ta banque met en place pour te pousser toi à changer ton comportement vis-à-vis de l'environnement par exemple tu vois ?

L : C'est où tu te fais récompenser, c'est classique, c'est où the stick or the carrot. C'est où tu te fais récompenser, comme on a par exemple des primes de télétravail. Alors ce qui fait que tu ne te déplaces pas, tu n'utilises pas, tu ne consommes pas ici au bureau mais tu le consommes à la maison. Alors à ce niveau-là, tu te fais récompenser pour ton bon comportement, je sais que tout au début quand les gens devaient arrêter d'imprimer des quantités immenses, avant que c'est devenu une habitude. Il y avait aussi des primes liées à la quantité que tu imprimais, alors si tu étais avec ton équipe en dessous d'un certain nombre de feuilles, tu avais x euros en plus. Alors d'un côté tu te fais motiver comme ça avec des primes, et sinon parfois tu n'as pas le choix comme la voiture si tu fais une demande pour une voiture pure essence ou diesel, on va te la refuser. Mais par contre, je ne vois pas tout de suite une situation où tu te fais vraiment puni parce que tu es un peu plus bien que toi, parce que tu n'as pas bien fait quelque chose bon chez nous. Je sais qu'il y a une place qui se libère bientôt, je crois que s'il remplace une de nos seules femmes par encore un homme, et honnêtement encore un homme blanc parce qu'en fait ils sont tous des flamands de la même région. En plus, c'est le pire mais s'il remplace cette fille par encore un homme blanc je crois qu'à ce moment là, il y a une place qui se libère bientôt mon patron. Il aura un commentaire de sa patron de son patron.

J : Est-ce que les managers qui sont au-dessus de vous ils ont un rôle dans tout ça ou pas du tout ? est-ce qu'eux communiquent aussi par rapport à ça ? est-ce qu'ils essayent de vous motiver à le faire ? ou ça dépend de chaque équipe ? tu vois ?

L : Non effectivement, il y a quand même une fois de plus, peut-être les imprimantes même avec le fait qu'on n'a pas de restrictions. Ils poussent quand même que tu lis tes choses sur PDF sur l'ordinateur ou que effectivement tu travailles dans la maison au maximum, pour éviter tous les déplacements, des petites choses comme ça. Effectivement, ils poussent quand même un peu. Comme on a eu un stagiaire qui a commencé il y a un petit temps, qui avait aussi une collection de gobelets sur son bureau, et qui avait aussi une collection de gobelets et il a quand même eu le commentaire : « oui est-ce que c'est vraiment nécessaire ? prends une tasse de la maison ou prends une gourde ». Mais lui il allait vraiment pour chaque gobelet d'eau il allait prendre un nouveau gobelet. Les gobelets ils font ça, ils font je ne sais pas cent ou cent-cinquante millilitres. Il n'y a rien dedans, entre gorgées, tu vas chercher un nouveau gobelet. Il ne faut pas exagérer non plus, mais effectivement, les managers et les patrons de départements, ils poussent quand même au niveau ESG.

J : Et est-ce que toi tu es influencé ou pas par rapport à ce que ton entreprise met en place ? Est-ce que tu fais plus de télétravail ? Ou est-ce que tu utilises plus les transports en commun pour venir au boulot ? Est-ce que ton comportement, dans les faits, il a bougé ?

L : Comparé à à mon boulot avant oui, parce qu'avant j'allais tous les jours au bureau et puis chez **** comme ça existe. Le système existe les possibilités. Oui d'office, tu restes à la maison plus souvent, c'est un win-win. En fait, c'est la société qui gagne et toi aussi, tu ne passes pas ton temps à faire l'aller-retour. Tu peux dormir un peu plus longtemps, tu peux travailler en pyjama toute la journée.

J : Selon toi, comment est-ce que les employés, ils perçoivent ces initiatives-là ? Le fait qu'ils mettent ça en place, les managers qui poussent à le faire. Comment est-ce que c'est perçu par tes collègues tu penses ?

L : Je crois que c'est aussi positif parce que même pour retourner sur le télétravail par exemple, quand exceptionnellement moi je viens au bureau pour pour pour aider en stagiaire, ou pour un meeting ou n'importe quoi. Et tu as un collègue qui est à la maison, il te demande : « qu'est-ce que tu fais au bureau c'est quand même nettement plus agréable de rester à la maison ». Tu dis, oui mais j'avais ça ou ça à faire. Alors effectivement, même entre nous, tu as les blagues de vraiment pourquoi si tu vas même au bureau rester à la maison toute la semaine mais ça on ne peut pas bien sûr. Tu ne peux pas faire 5 jours de télétravail mais entre nous et aussi les collègues, ils ont tous la même attitude d'essayer de travailler en max de la maison. Et de quand même avoir des réflexes, comme avec les gobelets, ou comme avec l'imprimante ou je ne sais quoi d'autre comme initiative. On a encore que je pense maintenant, ou peut-être ce sont des habitudes que entretemps, c'est tellement normal que tu ne te réalises plus que c'était plus écologique ou plus social que quelque chose d'autre.

J : Et du coup selon toi, pourquoi est-ce que ton entreprise met ces initiatives en place ? Et quels sont ses motifs ?

L : Je crois que aujourd'hui c'est une nécessité que chaque société fait un effort. D'un côté, parce que tous les investisseurs et les actionnaires. Et en fait, tous les stakeholders autour alors même les clients et le personnel exigent de la société qu'il faut faire mieux. Mais d'un autre côté, oui tu as effectivement les investisseurs ils aiment bien que tout devient de plus en plus écologique. Et donc c'est plus écologique parce que il paraît que... non c'est pas qu'il paraît. Effectivement, ils constatent que tout ce qui est plus écologique, performe mieux à long terme, que à court terme. Et puis dans l'autre côté, tu as aussi le gouvernement qui oblige comme les voitures électriques, eux ils obligent mais avec des autres motivations, en augmentant les taxes sur les voitures à essence et diesel, les diminuer au niveau des voitures électriques. Tout ce qui est consommation ou émissions de CO2. Ça aussi, ça s'est taxé d'une façon ou de l'autre. Alors, ils se font motiver d'une autre façon, mais ils se font motiver de tous les côtés de le faire.

J : Et tu m'avais dit au début que par rapport aux clients, ça pouvait être aussi problématique ?

L : Oui, pour l'imprimant, tu veux dire ?

J : Non, mais tu m'avais dit au début, je ne sais plus trop, que ****, parfois, vis-à-vis des clients qu'elle choisit, il y avait un peu des contraintes à ce niveau-là, que le client devait respecter certaines normes, je suppose ? Est-ce que tu peux m'en expliquer plus ?

L : C'est plutôt, à ce moment-là, je parlais plutôt du secteur. Alors, ça, tu arrives plus au côté social, je crois, ou certains aspects, mais je crois que toutes les banques au monde, je crois, ou peut-être il y a quelques exceptions, mais pas beaucoup, mais ils ne vont, par exemple, pas accepter d'eux-mêmes des clients qui produisent des armes, ou des sociétés tabac, ou des

sociétés au niveau pornographique, drogue, des activités qui pourraient être considérées unethicales ou même illégales, en fait. Et je crois qu'il n'y a pas longtemps qu'il y avait une société belge qui avait aussi eu un problème parce qu'ils produisaient une certaine... Oui, une certaine pièce qui n'était pas faite pour, mais que, down the line, ils étaient utilisés pour construire des tanks. Et ça, ça a causé un problème parce que, je crois que c'était un chip électronique, quelque chose comme ça, parce que, oui, eux, ils vendent leurs chips à n'importe qui, et puis cette personne-là, elle a vendu à encore quelqu'un, et puis cette société-là produisait des tanks avec, et alors, en fait, via cette supply chain, ça causait des problèmes pour **** parce que, indirectement, **** aidait à la production des tanks. Alors, ce client-là a dû être reviewed pour voir, oui, en quelle quantité est-ce qu'il livre ses pièces. Oui. Alors, à ce niveau-là, il y a des restrictions, effectivement.

J : Client, par exemple, qui n'est pas forcément dans ce genre de secteur, mais qui n'a pas mis en place de politique ESG du tout, est-ce que c'est quelque chose qui peut être rédhibitoire pour l'entreprise de passer par eux ou pas du tout ? Est-ce que c'est un critère prioritaire pour ta banque d'avoir des clients qui ont ça dans leur politique ou pas ? Enfin, si tu ne sais pas répondre, il n'y a pas de souci.

L : Je ne sais pas en détail, mais il me semble que j'avais effectivement lu quelque chose dans le journal que les banques belges en général, et **** aussi, ils commençaient quand même à voir quoi comme effort une société fait. Alors, effectivement, s'il n'y avait rien, mais absolument rien de ESG en place, ils allaient quand même faire le commentaire. Peut-être. Il est temps de faire quelque chose. Mais plus en détail, je ne sais pas. En fait, c'est quelqu'un de l'équipe Sustainable Finance ici qui me l'a raconté. Alors, ils vont pousser effectivement à... qu'ils mettent des initiatives ESG en place. Et ils vont même aller les motiver avec des financements moins chers ou plus avantageux liés à certains objectifs. Alors, en fait, oui, ils disent, tu veux emprunter, on va dire, cinq cent millions, ça te coûte trois pour cent d'intérêt. Si tu atteins ces objectifs qu'on te donne sur tous les niveaux, alors Environment, Social et Governance, si tu les atteins à X pour cent, ton intérêt, il va descendre. Si tu ne les atteins pas, ils vont augmenter.

J : Ah, d'accord, OK.

L : Alors, ils vont récompenser et punir dépendant de la situation. Parce que si tu t'engages alors à faire, oui, on va dire, diminuer tes CO2 emissions, mais par contre, l'année d'après, tu pollues en plus, on ne va pas te récompenser. Oui, tu n'as pas respecté le contraire, en fait. Alors, à ce niveau-là, il y a effectivement des initiatives qui existent. Oui. Ou des... Que la banque, en fait, pousse leurs clients à faire mieux qu'ils font maintenant.

J : OK. Intéressant. Et ils incitent les entreprises à le faire, quoi.

L : Voilà. Mais par contre, ceux qui le font déjà et qui le font bien, ils ont aussi accès aux mêmes emprunts plus avantageux liés aux critères. Mais je ne crois pas qu'ils vont aller les pousser encore plus. Je veux dire, si... Je ne sais pas. Il y a une société qui fait déjà très, très bien... Ils ne vont pas dire, c'est quoi, fais encore, investis encore des milliards, rien que pour économiser 0,1% sur ton emprunt, voilà. Parce que c'est aussi, ce n'est pas des énormes récompenses. Je veux dire, ce n'est pas... Ça ne va pas t'économiser dix pour cent sur tes frais, mais ça sera quelques pourcentages. Mais voilà. Alors, ça, ça existe.

J : Et est-ce que, pour toi, ton entreprise, elle s'implique assez dans sa politique ESG ou pas ? Ou est-ce qu'elle pourrait faire plus ?

L : Elle pourrait faire plus. Mais tu parles spécifiquement, alors, à motiver les clients à faire mieux. C'est ça que tu veux dire ?

J : Je veux dire, par exemple, elle ne communique peut-être pas assez sur ce qu'elle fait ou peut-être qu'elle ne fait pas de formation pour les employés. De manière générale, oui. Ou tu peux dire, pour les clients, elle n'est peut-être pas assez... Comment dire ? Elle ne restreint pas assez les clients à pousser, à se lancer, tu vois.

L : Au niveau employé, je sais te dire qu'on a une quantité de trainings et de ***** à même ce qu'ils appellent leur climate school où tu peux passer des jours et des jours à faire les exercices, voir les vidéos, lire les textes. Il y a une équipe ESG qui a fait un truc... énorme, rien que pour ça. Alors, en interne, ça existe. Mais à part le climate school, je ne sais pas que les gens sont vraiment au courant de tous les efforts ESG que la banque fait.

J : Ah, d'accord.

L : Ça, je crois qu'à ce niveau-là, ils pourraient communiquer un peu mieux. Mais au niveau client, là, ils font beaucoup. Ils pourraient faire encore plus. Mais à ce moment-là, tu causes un problème au niveau compétition avec les autres banques. Si tu vas trop punir tes clients en disant si tu n'atteins pas ça, ton emprunt devient plus cher, le client, il dit, OK, c'est bon, je vais chez *****. Je vais chez quelqu'un d'autre. Ou tu changes de pays carrément. Parce que comme on a beaucoup de clients qui sont internationaux, ouais, ils changent de pays carrément. Alors, en fait, à ce niveau-là, pour que ***** avance plus vite ou mieux, il y a tout le secteur qui doit bouger en même temps. Ce qui ne se passe pas pour l'instant. Non, tout le monde bouge, mais tout le monde bouge lentement parce qu'ils essayent d'être légèrement plus compétitifs que les autres sans perdre l'avantage du marché. Mais il faudrait que là, en fait, il y ait un gros mouvement et puis tout le monde bougera en même temps. Mais ***** , ils sont un des meilleurs au niveau de la sustainability, mais ils ne vont pas tout d'un coup... Ouais, maintenant, ils sont numéro un avec un petit avantage, mais ils ne vont pas devenir numéro un avec une énorme différence. Parce que comme tu disais avant, tout ce qui est lié à la sustainability, ESG, ça coûte de l'argent. Ce n'est pas gratuit. Alors, il faut faire un trade-off. Est-ce que ça vaut la peine comparé à ce que ça coûte ?

J : Ok. C'est intéressant, c'est super intéressant, vraiment. Mais est-ce que... Toi, tu me parlais de la Climate School et des trainings. Est-ce que toi, tu as déjà participé à une activité qui touchait à ça ou pas du tout ?

L : Oh, énormément ! Trop ! Trop ! Trop ! Non, certains trucs sont obligatoires, certains pas. Alors, j'ai déjà fait plein de choses comme ça. Et en fait, la façon que j'ai eu mon boulot ici, c'est pour ***** . Alors, moi, l'année passée, j'étais au Vleric Business School. Et à la place de faire un stage, là, tu fais en fait... Ouais, en fait, c'est plus ou moins un stage. Tu fais un projet consultancy dans une société que tu peux choisir. Alors, nous, on a choisi ***** dans un petit groupe à trois. Et on a en fait écrit en report sur tout ce qui était régulation ESG au niveau international, national et régional pour ***** . En fait, ***** a payé pour ça pour que nous, trois étudiants, on a écrit... Je crois que ça faisait 120 pages ou une connerie comme ça.

J : Ah oui, d'accord.

L : Donc, on a... En fait, c'était une grosse thèse, c'est tout. Mais alors, j'ai déjà beaucoup travaillé avec ça. Et en plus, ouais, j'ai fait les trainings obligatoires. Je n'ai pas tout fait qui était volontaire parce qu'il y a trop, en fait. J'ai aussi un boulot. J'ai aussi un travail à faire. Parce que ça pourrait être... Ouais, c'est un boulot full-time, en fait. C'est ESG. Et... Je crois qu'il y a beaucoup de gens dans la banque, malheureusement, qui n'ont pas le temps de faire ça.

J : Et les trainings obligatoires, ils consistent en quoi ? Est-ce que c'est obligatoire pour tout le monde ou pas ?

L : Certains, oui. Certains sont de nouveau liés au département. Mais en principe, ouais, certains... Le minimum, en fait, est obligatoire pour tout le monde. Et puis, dans chaque équipe, tu te fais un peu pousser par ton propre manager à faire un peu plus ou un peu moins. Mais d'habitude, c'est dans chaque équipe plus ou moins la même chose. Comme le Climate School, par exemple. C'est un site où, avec des jeux, des interactions, des vidéos, des quiz, tu vas, en fait, apprendre comment **** s'engage. Ce que le reste du monde fait. Ce que, toi, tu pourrais faire de plus. Et puis, à la fin, tu as un petit test pour contrôler que tu as quand même fait convenablement. Et voilà. Et ça, c'est comment ils essaient d'engager leur personnel à faire des trucs comme ça. C'est relativement facile à motiver les gens à faire des choses comme ça. Mais... D'un autre côté, il y a certaines périodes, surtout le début de l'année et la fin de l'année, tu reçois tellement de trainings de tous les sujets possibles qu'à la fin, tu en as plus que marre et tu n'as plus envie, en fait. Parce que tu passes trop de temps à remplir des trainings.

J : Ok. Ok, super intéressant. Et est-ce que, toi, le fait de participer à ces trainings, de savoir que ton entreprise s'implique dans tout ça, est-ce que ça t'influence dans ton travail ? Est-ce que tu es plus motivé ? Est-ce que c'est quelque chose que tu as besoin de te dire « Oh, je suis dans une entreprise qui s'investit d'un point de vue environnemental, let's go, je suis motivé à travailler pour elle », tu vois ? Est-ce que c'est quelque chose qui est important pour toi ? Si tu devais changer de boîte, est-ce que c'est une priorité pour toi que cette boîte-là s'investisse comme ta banque actuellement ?

L Pas du tout. Pas du tout. Mais vraiment pas du tout. Ok, peut-être niveau environnement, si c'est une boîte qui pollue un peu plus que l'autre, oui, ça ne fait vraiment aucune différence pour moi. D'un autre côté, je ne vais pas aller travailler, comme je disais tout à l'heure, en « brown coal mine », mais ça, ce n'est pas avec le raisonnement écologique. Mais plutôt avec le raisonnement que dans 20 ans, ça n'existe plus. Alors, oui, toute l'expérience que tu as accumulée ne vaut plus rien parce que le type, le type de société n'existe plus. Alors, dans une banque, tu n'as pas ce problème-là. Allez, si tu restes dans le secteur bancaire, mais à ce niveau-là, vraiment, ça ne me fait pas vraiment une différence.

J : Ce n'est pas une priorité pour toi si tu devais changer d'entreprise.

L : Non, absolument pas. D'un autre côté, je n'irai pas travailler pour des trucs comme ça. Je n'irai peut-être pas travailler pour un site porno. Ça, peut-être pas non plus. Il n'y a aucune fois, parce qu'ils aiment bien sur tous les sites, ils aiment bien sur tous les sites où tu fais des applications pour un job, ils aiment bien de dire, oui, on fait ça et ça pour ESG. Mais il n'y a aucune fois que j'ai vraiment lu le texte entier pour voir, est-ce qu'ils font ça ? Et sinon, s'ils n'ont pas fait, je ne postule pas. Non.

J : Du coup, est-ce que selon toi, la politique ESG, elle fait partie de la culture et des valeurs d'entreprise ou pas ?

L : Oui, ça oui. Je crois que c'est quand même dans la culture de ****. Pour revenir au gobelet à la con, ce n'est pas un truc qui est marqué quelque part. Arrête d'utiliser des gobelets ou utilise le moins de gobelets possible. C'est... Oui, tu le sens toi-même qu'il y a des meilleures façons de faire certaines choses. Effectivement, **** cherche quand même des gens avec cette mentalité-là.

J : Même dans le processus de recrutement ou pas forcément ?

L : Je crois que oui. Parce que dans les interviews, tu remarques quand même qu'ils cherchent des gens qui sont honnêtes, qui sont bien éduqués. Pas nécessairement au niveau qu'il faut dix-mille masters ou les autres éducations. Mais que tu n'es pas un débile qui va le premier jour que tu arrives au boulot, tu vas aller insulter les gens, sortir dix mille gobelets de l'armoire pour aller

tous les gaspiller. À ce niveau-là, il y a quand même une certaine attitude, tu remarques. Et tout le monde a plus ou moins la même attitude ici, je trouve. Qui est positive envers déjà... Alors l'environnement, mais aussi au niveau social de nouveau. Peut-être que je n'ai pas encore remarqué, mais il n'y a pas de gros racistes ici qui se croisent, qui disent « retourne dans ton pays » ou je ne sais pas quoi. Il n'y a pas. Pendant que j'ai déjà travaillé dans des sociétés où les gens étaient vraiment racistes en public, ils n'en avaient rien à foutre. Ils faisaient des commentaires envers des collègues étrangers. Ce qui ne se fait pas, mais bon.

J : Du coup, ça va être un peu redondant, mais est-ce que toi, tu as besoin de t'identifier à l'entreprise dans laquelle tu es ou pas forcément ? Ça revient un peu avec la question, est-ce que pour toi, ta entreprise a besoin d'avoir une politique ESG ou pas ? Est-ce que tu vois ce que je veux dire ou pas ?

L : Pas tout à fait. T'identifier avec quoi, tu veux dire ?

J : Mais par rapport à sa culture d'entreprise et à ses valeurs.

L : Tu veux dire alors que comparé aux valeurs que **** promote, que moi, je suis sur la même ligne ?

J : Oui, est-ce que tu as besoin d'être aligné avec ces valeurs-là ou tu t'en fous ?

L : Je crois que ça, c'est déjà un peu plus important. Parce que si tout ce qui est investment banking, c'est un très petit monde. Je veux dire, tu rentres dans le bureau ici, le patron ici, il connaît tous les patrons de toutes les banques en Belgique et la moitié des employés en dessous. Et je sais te dire que quand on sait qu'il y a une équipe qui est remplie de trous du cul, tu le sais et tout le monde le sait. Il y a des boîtes qui sont connues pour être, avoir une très mauvaise culture, où les gens sont très arrogants. Ça se remarque aussi quand tu postules. Parce que l'année passée, j'ai postulé à plus de... Je crois que j'ai fait plus de 60 boîtes pour faire mes interviews. Et tu sais quelles boîtes ont une mauvaise culture et qu'elles ont une bonne culture. Et ça, c'est une réflexion des valeurs que tu as dans ton bureau. Que tu as dans ton procès de recrutement et les valeurs que tu donnes à tes employés comme société. Alors, à ce niveau-là, oui, je trouve ça important parce que c'est nettement plus agréable de travailler dans une boîte où tu es traité avec du respect comparé à certaines autres boîtes où en fait, tu n'as pas envie de venir. À chaque fois que tu attends le train, tu hésites si tu vas sauter devant. Oui, ce n'est pas le but non plus, je crois. À ce niveau-là, je crois que c'est nettement plus important que... Ou peut-être que ça fait partie du ESG plutôt du côté social alors. Oui. Mais ça, c'est plus important, oui. Alors ça, j'ai quand même regardé quand j'ai postulé et qu'il y avait quand même un fit avec l'équipe où j'ai postulé qui est de nouveau alors une réflexion des valeurs de la société ou de l'entreprise, je veux dire.

J : Ah d'accord, ok. Super. Mais écoute, moi, je n'ai pas vraiment d'autres questions à te poser. Je ne sais pas si toi, de ton côté, tu as d'éventuelles questions ou des choses que tu aimerais rajouter par rapport à tout ça.

L : Pas nécessairement, pas que je crois. Mais si tu as des autres questions, si tu penses à quelque chose, tu envoies un petit mail.

J : Ok.

L : Je te répondrai en anglais parce que ça va plus vite. Oui. Parce qu'en fait, oui, je suis francophone de base, mais... Ok. Je suis francophone de base, mais je n'ai jamais été dans des écoles en français. En fait, je n'ai presque jamais appris à écrire en français.

J : Ah d'accord.

L : Alors, si je n'ai pas de autocorrect, je passe quand même beaucoup de temps à écrire en mail. Alors, je te répondrai en anglais, mais si tu as encore des questions, tu envoies...

J : Tu sais en plus que moi, j'ai hésité à te répondre en anglais. Je ne savais pas comment je devais faire parce que je n'avais pas envie que ce soit vexant, que je te réponde en anglais alors que tu comprends le français pour autant, tu vois.

L : Ah non, pas du tout, pas du tout. Non, je parle le français anglais néerlandais et en anglais néerlandais, j'écris sans problème. Mais le français, je peux faire mes mails en français, mais ça me prend deux fois plus longtemps. C'est tout. Voilà, c'est tout.

J : Mais au niveau de la lecture, tu n'as pas de souci alors du coup ?

L : Non, non, pas du tout. Je sais écrire, tu n'as qu'à demander à Gabriel, quand je lui envoie un message par Teams ou WhatsApp, c'est les accents oubliés, voilà, les conjugaisons, ça va encore, il ne faut pas exagérer non plus, mais voilà, je sais how it sounds, mais je ne sais pas toujours comment l'écrire.

J : Ok, ok, ça va, pas de souci.

L : Mais n'importe quelle langue, tu m'envoies un message, c'est bon.

J : Ça marche. Parfait. Bah écoute, bah du coup, je vais arrêter déjà l'enregistrement, mais merci déjà pour ton temps, c'est super sympa.

7. Entretien Gauthier

Julien : Déjà, merci pour ton temps précieux.

Gauthier : Ouais pas de soucis, c'est comme je te dis je pense que ça peut rester pertinent, vu la position de **** sur ce genre de de sujet. Mais bon voilà je suis pas un spécialiste du sujet non plus, donc j'espère que il y aura des réponses satisfaisantes.

J : J'avais mis spécialiste ESG dans le mail mais c'est parce que...

G : Absolument pas mon cas.

J : Non, non mais c'est parce que je cible un peu les employés d'une entreprise qui sont amenés à découvrir la politique de l'entreprise. Par rapport à ça, mais aussi les spécialistes qui la mettent en place. C'est pour ça que j'avais mis les deux, j'ai un peu besoin des deux profils dans les entretiens. Mais sinon t'inquiète pas, on va vraiment parler de ton expérience vis-à-vis de ça dans l'entretien.

G : Ouais, ça marche.

J : Super. Du coup, je vais quand même me présenter. Moi, je m'appelle Julien Zone et je suis étudiant en master 2 des ressources humaines, et j'ai terminé tous mes cours. J'ai tout crédité mais il me reste plus que mon mémoire. Dans le cadre de celui-ci, je dois réaliser des entretiens. D'où l'entretien aujourd'hui et donc mon étude, elle consiste vraiment à explorer la dynamique qu'il y a entre les politiques RSE ou ESG et la perception qu'en fait les employés. Donc ça cherche vraiment à évaluer un peu ce que les employés en pensent, et comment ils le perçoivent dans leur boulot au quotidien. Pour commencer est-ce que tu peux te présenter ton parcours, ta fonction actuelle et ton entreprise ?

G : Ouais, moi c'est Gauthier, je suis diplômé cette année. Je travaille chez **** en risk management pour l'instant, c'est dans un programme assez évolutif où on voyage un peu dans la banque. Mais du coup, pour l'instant, c'est risk management et ouais je viens de l'UCL. J'ai fait un diplôme en ingénieur de gestion avec une finalité ingénierie financière. ouais voilà.

J : Ok. Est-ce que tu peux un peu m'expliquer les missions que tu as actuellement dans ton poste ?

G : Ouf, je les connais pas moi-même. Non, je rigole, là en gros, je suis plus précisément en balance sheet risk. L'équipe dans laquelle je suis est concentrée sur faire les hedging accounts pour se protéger, en gros on a devant nous tous les comptes de mon entreprise. Ce sont des produits et des portefeuilles de milliards et de milliards de valeurs, et nous on compare ça et on utilise des modèles en comparaison avec le taux d'intérêt. Le taux d'intérêt, il est variable, il évolue et si tu as plusieurs comptes en cours en tant que banque, et que le taux d'intérêt est élevé. Ça change un tout petit peu, ça peut drastiquement changer la valeur de ton portefeuille. Du coup, ici ce qu'on fait, c'est qu'on applique des modèles pour regarder le montant qu'on doit hedger donc pour se couvrir contre ce risque. Et ensuite, une autre partie de la banque se charge de faire les achats et d'adapter les portefeuilles qui nous couvrent de nos vrais portefeuilles. On va dire ça comme ça.

J : Et ça fait combien de temps que tu as ce poste ?

G : On a commencé en octobre comme Gabriel. Et d'ici fin mars, début avril, on aura un autre projet qui commencera. Mais pour l'instant, c'est le projet sur lequel je suis concentré

J : Écoute, on va passer directement au sujet de mon mémoire. Comment est-ce que toi... Si tu devais donner une définition à ça, à cette politique-là de ESG RSE. Qu'est-ce que tu donnerais comme définition personnellement ?

G : Donc RSE, Responsabilité Sociétale des Entreprises. Déjà, je leur donnerais une définition différente, je pense je crois que ESG met plus un focus sur la politique de l'environnement non ? ou c'est aussi sociétal ?

J : En fait, RSE c'est plus de manière générale ce que l'entreprise met, et ESG c'est directement les outils qu'elle met en place. ESG, c'est un peu plus précis, mais toi tu dirais quoi par rapport à ça ?

G : Je dirais que c'est la responsabilité, en tout cas pour corporate social responsibility. Je dirais que c'est plutôt la... c'est surtout la responsabilité d'une entreprise à agir en accord avec les enjeux d'aujourd'hui, à savoir à savoir agir en faveur d'un monde plus juste. Le respect de ton... de ton impact externe, que ce soit l'environnement que tu affectes dans ton business, ou que ce soit les cultures ou populations qui peuvent être affectées par ton business. Donc c'est comment dire, c'est le fait... c'est ta responsabilité d'être une entreprise responsable aujourd'hui.

J : Ok et c'est quoi ton avis là-dessus ?

G : Hum je trouve que c'est crucial d'avoir, comment dire... D'avoir un focus là-dessus et de savoir qu'il y a des choses mises en place pour que les entreprises soient plus responsables. Je pense que c'est quelque chose qui est plus dans les mains du particulier vu que le particulier, finalement peut s'adapter à ce qui existe sur le marché dans la politique, qu'on lui met du coup... C'est cool que les entreprises aient aussi une part de responsabilité là-dedans. Maintenant, maintenant, donc ça c'est mon point de vue, vision entreprise. Maintenant mon point de vue particulier, justement c'est difficile de comment dire, de mettre sa part dans cette responsabilité quand parfois la société nous fait un peu aller à contre sens. Si on veut se donner une responsabilité sur ces sujets.

J : Tu fais allusion à quoi du coup-là ?

G : Devoir prendre des décisions qui, je ne sais pas, je pense à des exemples comme la seconde main. Aller un peu dans la décroissance, ce genre de situation qui freinerait un peu la cette croissance effrénée. Peut-être qui fait que ces sujets sont peut-être si important aujourd'hui je dirais.

J : Comment est-ce que tu as pris connaissance de cette politique dans ton entreprise ?

G : Mes cours de master.

J : Ok et tu n'as pas eu de... au sein de l'entreprise ?

G : Au sein de l'entreprise, en fait, c'est un peu on va dire que tu es censé le savoir de base. Dans le sens que **** le fait savoir que c'est une banque qui est très bonne élève en matière de. Donc je pense que dès lors que tu postules chez ****. Même si c'est pas forcément pour ces raisons-là, tu es conscient qu'elles existent et qu'elles sont bien intégrantes chez ****. Donc je pense que dès lors que tu travailles ici, tu sais tu sais que tu travailles pour un salaire mais tu sais aussi que tu travailles pour ces enjeux-là.

J : Ok et donc ça c'est comme ça que tu le sais mais il n'y a pas eu de communication ? ou de formation ou que sais-je durant ton intégration, il n'y avait pas eu quelque chose qui a été mis en place pour t'informer de tout ça ?

G : Si si si si, donc premièrement dans le cadre du projet du programme dans lequel je me trouve. C'est une sorte de programme de formation de deux ans pour futur manager. Comme ça on a en parallèle de notre job, on a aussi un projet ESG qu'on doit faire dans une fonction de notre choix de la banque. On a beaucoup de flexibilité là-dessus, mais c'est juste histoire de forcer la main aux nouveaux employés à faire leur part du travail là-dedans. Qu'ils le veuillent ou non, histoire de forcer l'initiative mais de forcer aussi le le awareness, la connaissance, la prise de conscience.

J : Est-ce que ton entreprise communique par mail par rapport à ce qu'elle met en place ? des initiatives des actions ? comment est-ce que si jamais elle met une formation, et comment est-ce que tu es mis au courant de tout ça tu vois ?

G : Alors on a différents axes de communication, par exemple dans le cadre de mon programme, on a un manager spécifique qui nous tient informés de ces projets-là, qu'on doit faire dans le cadre de l'employé. Donc en général, chez ****, on a en effet une mailing list où **** nous tient à jour sur sur les les actualités de l'entreprise. Et forcément, **** étant ****, les actualités concernent de temps en temps ces ces enjeux sociétaux et ESG auxquels la banque participe. Donc on a une sorte de mailing list, où on est tenu à jour de comment dire... de la position **** sur ces sujets-là et en effet, de temps en temps, on reçoit des invitations à des formations sur comment dire... Pour être un peu plus renseigné sur les sujets en question.

J : Et est-ce que tu saurais me citer un peu les actions/les initiatives que ton entreprise met en place s'il y a des activités ou des formations ou juste des initiatives ?

G : Oui, ils mettent beaucoup l'accent sur la finance durable. Je sais que, donc moi, je suis en risque je ne suis pas en sell banking. Maintenant je suis suffisamment renseigné en sell banking pour savoir que ,donc l'année 2024 a commencé et que parmi leurs gros objectifs de 2024, c'est de vraiment pousser vers comment dire... Pousser les investisseurs à investir dans la finance durable, rendre ça plus attrayant pour ceux qui cherchent à investir et je crois qu'ils ont comme ambition d'avoir un impact net zéro, d'ici une certaine année. Je crois que c'est 2030, ça je ne sais plus mais je sais qu'ils ont l'ambition d'avoir un impact net zéro. À un moment, dans les prochaines années.

J : Et est-ce qu'il y a encore d'autres choses que tu sais par rapport à ça ? D'autres initiatives ou des restrictions peut-être qu'ils mettent aux employés ? ou peut-être est-ce qu'ils incitent les employés aussi à changer leur comportement ? est-ce qu'il y a d'autres choses comme ça tu vois ?

G : Oui, on a des meilleures indemnités si on vient en boulot à pied ou à vélo. On a une voiture de société via leasing mais il ne finance que les voitures de... Enfin ils n'autorisent que les voitures de société électrique. Que dire d'autre ? Sur le fait de forcer les employés à attendre là-dessus, je crois qu'il y a d'autres exemples qui doivent peut-être venir mais c'est les premiers qui me viennent en tête.

J : Par exemple Gabriel ou encore Louis, ils m'ont dit par exemple imprimer des feuilles. Par exemple, il y a un quota à respecter mais ils m'ont aussi dit que.

G : Ah oui, si on n'imprime pas, on n'imprime pas du tout. Je ne savais même pas qu'il y avait un quota parce que je pense qu'on doit être à zéro.

J : Hh d'accord, ok. Mais par exemple, ils m'ont aussi dit les gobelets justement celui que tu utilises, qu'ils allaient tendre à laisser les employés venir avec leurs tasses pour éviter tu vois ?

G : Justement en me servant mon café, je viens de voir une sorte de petit papier essayant de favoriser le fait de prendre sa propre tasse, plutôt que de prendre un gobelet. Maintenant, ils ont déjà fait l'étape de passer de gobelet plastique à gobelet en carton, histoire que ce soit biodégradable mais en effet je pense que l'étape suivante, c'est chacun à mettre sa tasse.

J : Ouais et du coup comment est-ce que toi tu perçois ce que ***** met en place de ce point de vue-là ? Que ce soit autant interne que externe tu vois ?

G : Comment est-ce que je l'appréhende ?

J : Oui, comment est-ce que tu perçois ? Est-ce que c'est une bonne chose, pas du tout tu vois ?

G : Évidemment c'est une bonne chose, je veux dire à situation égale, je préfère travailler pour une entreprise, pour une banque qui se veut plus responsable, qu'une autre pour laquelle ce n'est pas la priorité à situation égale. Maintenant rajoutons des éléments dans la balance, et supposons que d'autres priorités viennent en jeu, comme ma balance vie privée, vie professionnelle. Si par exemple, je devais renoncer à des aspects comme une partie de mon salaire, ou une partie de ma flexibilité au travail. Ce sera des trucs auxquels, ce sera des situations dans lesquelles je serais obligé de réfléchir. Maintenant à situation, égale c'est strictement plus intéressant de travailler pour une entreprise qui se veut responsable.

J : Ok, et le management dans tout ça ? Les managers, quels sont leurs rôles par rapport à ça ? Est-ce que quand il y a des communications, est-ce qu'ils vous incitent à aller lire ? est-ce qu'eux-mêmes communiquent sur ce que vous devez mettre en place ou pas ? comment ça se passe un peu à ce niveau-là ?

G : Bon encore une fois, ça fait que 4 mois que je suis là. Donc je n'ai pas, je n'ai peut-être pas la vision la plus globale pour cette réponse. Et de toute façon, je n'ai vraiment pas la vision la plus globale, vu que jusqu'à présent je n'ai jamais eu qu'un seul manager direct et je ne peux pas parler de manière générale. Et je ne peux pas parler au nom de tous les autres managers, maintenant en tout cas, mon manager ne nous force pas à être tenu à jour de de ces news-là. Et non, il ne cherche pas à nous inciter. Je pense que de son point de vue, c'est une initiative, tu l'as ancrée en toi ou tu ne l'as pas.

J : Ok intéressant. Et du coup, comment est-ce que tu penses que tes collègues, les autres employés perçoivent tous ces aspects-là ? Est-ce que c'est quelque chose qui, de manière générale, est important pour eux ou pas du tout ?

G : Ça dépend d'une personnalité à l'autre. En fait, il y a des personnalités qui sont plus affectées par cet enjeu que d'autres, et forcément le fait, c'est important de travailler dans une banque dans une entreprise avec laquelle tu es en accord avec tes valeurs. Donc forcément, la majorité des employés que tu vas retrouver ici sont en phase avec les valeurs *****. Donc que ce soit les valeurs de respect entre employés, ou les valeurs de responsabilité sociétale/ESG. Maintenant forcément, il y a des employés qui privilégient leur confort et c'est pas vraiment pénalisable. C'est plus, un de leur point de vue, c'est plus juste un choix de vie.

J : Selon toi, quels sont les motifs de ton entreprise à s'investir autant dans sa politique RSE/ESG ?

G : Alors je dirais bien qu'ils le font de manière totalement désintéressée. Maintenant je pense pas qu'il y ait vraiment une seule entreprise qui le fasse de manière purement désintéressée. Je pense que... je parle pas non plus de greenwashing mais je pense que toutes les entreprises, et surtout les banques ont à gagner en se tournant vers la finance verte, la finance durable parce que même du point de vue des investisseurs. C'est ce qui commence à intéresser de plus en plus

parce qu'il y a des politiques gouvernementales qui vont toujours de plus en plus... comment dire... Forcer des lois qui vont en faveur de tout ça, que ce soit à travers des subventions ou alors des lois dissuasives. Mais du coup, la RSE/ESG se retrouve dans une situation où je crois que c'est quand même en termes de rentabilité, plus avantageux de se tourner vers la finance durable et vers la responsabilité sociétale. Je dirais bien que c'est de manière désintéressée mais je pense qu'il y a quand même un phénomène de rentabilité derrière les motivations des particuliers qui investissent et derrière poussent à tendre là-dessus.

J : C'est super intéressant ce que tu dis.

G : Mais je dis pas que c'est pas du greenwashing. C'est pas genre Coca-Cola qui va te dire que c'est ta responsabilité de jeter la canette. Quand finalement, il y a tout un système de production qui pourrait être fait différemment chez eux. Là, **** se veut premier de la classe en matière de responsabilité sociale et ESG parce que c'est leur, on va dire c'est le pari qu'ils ont fait. Ça va payer et je pense que c'est déjà en train de payer, mais je crois que ça ne peut que devenir plus rentable à l'avenir, de se tourner là-dedans.

J : Ok et ton entreprise, est-ce qu'elle a des sortes de restrictions par rapport aux employés qu'elle engage ou les clients avec qui elle échange par rapport à ça ou pas du tout ? Est-ce que c'est une contrainte pour elle de dire vous avez pas de politique RSE, moi ça m'intéresse pas de travailler avec vous. Des choses comme ça tu vois ? est-ce que c'est quelque chose qui est priorisé ?

G : Est-ce que c'est une contrainte ou une volonté ? Je crois que c'est un peu des deux, je crois que c'est un peu des deux. Je veux dire c'est la contrainte de la société d'aujourd'hui. Mais parce que je pense que **** n'était pas comme ça quand ce n'était pas les sujets du jour. Maintenant que ça l'est, **** n'acceptera pas des contrats avec des clients qui n'en ont rien à faire et qui tendent même à l'opposé de ces enjeux. Supposons une société méga pétrolière, **** ne va pas chercher à avoir des clients comme ça, c'est une volonté, je veux dire c'est la volonté des enjeux actuels et du pari dont je te parlais dans la question précédente. Je crois qu'en même temps, c'est une contrainte de la société actuelle, mais vu que comme je t'ai dit, il y a quand même... Enfin c'est pas une perte d'argent nette de se vouloir responsable vu que les particuliers se tournent là-dedans, les gouvernements aussi. C'est à la fois une volonté et une contrainte de l'époque d'aujourd'hui mais aller d'un point de vue complètement pragmatique, c'est ni une contrainte ni une volonté. C'est juste une décision profitable, à un moment ou à un autre.

J : Du coup, **** elle incite, entre guillemets, un peu que ce soit ses employés ou ses clients à tendre vers ça alors ?

G : Bien sûr mais enfin ça regroupe un peu tous les points dont on a parlé, que ce soit en poussant les employés à agir intelligemment vis-à-vis de ses enjeux, ou à choisir intelligemment les clients qui viennent se tourner vers ****. Ils essaient d'installer un cadre responsable.

J : Est-ce que pour toi, est-ce qu'il y a assez dans cette politique-là ?

G : Oui oui assez. Je veux dire, il y a des objectifs qui ne sont pas atteignables tout de suite. Donc tu ne peux le faire que graduellement. Tu pourrais très bien dire que demain, mon entreprise ne subventionne plus les employés qui viennent en voiture, histoire d'être complètement vert. C'est faisable, ils peuvent le faire mais ce sera une très mauvaise décision, parce que du coup, beaucoup d'employés vont se plaindre et vont se tourner vers d'autres banques. Et du coup, ce ne sera pas une décision intelligente même s'ils peuvent la faire. On peut dire qu'ils peuvent être meilleurs mais ils prennent les meilleures décisions possibles en la matière. Je pense surtout, comparativement aux autres banques, je pense qu'il y a toujours plus, que tu peux faire plus que tu ne fais déjà. Mais **** est dans une position où elle prend

l'initiative par rapport aux autres banques, et du coup elle montre l'exemple entre guillemets. Donc il y a toujours plus à faire mais **** est dans une des meilleures positions pour donner l'exemple.

J : Comment est-ce qu'elle peut s'améliorer de ce point de vue-là ? Du coup, si tu devais lui donner des améliorations, des évolutions possibles, qu'est-ce que tu dirais ? Enfin peut-être qu'il n'y en a pas du coup ?

G : Il y en a aucune qui n'est pas radicale, je crois que les décisions que ma banque prend, sont faites intelligemment. Pour être installées graduellement, et pour le bien des investisseurs et le bien des enjeux. En fait, il faut réconcilier le bien des investisseurs et le bien des enjeux, pardon, le bien des actionnaires et le bien des enjeux en même temps. Donc tu pourrais prendre des décisions qui tendront plus vers les enjeux, les enjeux ESG évidemment. Mais finalement, ce serait contre-productif parce que ce sont des décisions défavorables, il faut voir à long terme. Il faut prendre du recul, il faut se dire que tu peux faire plus radical en faveur de la responsabilité sociétale. Mais en faisant ça, tu finis par prendre une décision contre-productif parce que tu retournes les actionnaires contre toi. Et si tu prends une décision qui te fait perdre du pouvoir de décision parce que tu perds des actionnaires, parce que **** perd en valeur parce qu'elle prend des décisions trop radicales. Finalement, ça devient contre-productif si tu fais faillite à cause des décisions trop responsables qui la mettent en perte. Ça n'aura servi à rien, je crois que **** trouve un bon milieu entre le bien des actionnaires au court terme et la tendance vers les enjeux dans le long terme.

J : À quel degré tu te situes par rapport à l'importance que tu mets à ça, à la politique RSE/ESG dans ton entreprise ? Est-ce que pour toi, c'est vraiment quelque chose de primordial ? Est-ce que c'est un plus ? Est-ce que tu t'en fous ? Comment tu te situes par rapport à ça ?

G : C'est comme une des questions précédentes, à situation égale, je préfère travailler dans une entreprise qui a une responsabilité sociétale que de diminuer mon salaire, ou travailler dans une entreprise qui traite mal les employés. Et encore ce ne serait pas trop responsable, mais supposons que je devais diminuer mon salaire, je suis obligé de répondre que je devrais y réfléchir. Mais bon évidemment ça penche dans la balance, je ne sais pas quel est le poids dans cette balance parce que je ne me suis pas retrouvé dans cette situation. À devoir choisir entre deux jobs à salaires différents et à responsabilités, mais tout ce que je peux dire, c'est que oui je me sens influencé par ces enjeux-là. Est-ce que ça m'a influencé au moment de finir chez **** ? Je ne pense pas que j'ai fini chez **** parce que j'ai saisi une opportunité. J'ai su tourner l'opportunité à mon avantage et **** est une bonne entreprise mais j'ai travaillé pour cette opportunité. C'est pas comme si j'avais un catalogue de choix devant moi et que je pouvais juste dire, je prends cette entreprise-là. C'est un concours de circonstances qui fait que je travaille chez ****, c'est un concours de circonstances que j'ai travaillé. Mais est-ce que la responsabilité sociétale vient tant que ça impacté mes décisions ? En tout cas dans ce job-là, je ne crois pas mais forcément je sais que ça me fait plaisir de travailler pour une entreprise qui se veut responsable sur le court terme, et surtout sur le long terme. Par exemple, si jamais tu cherches un emploi, c'est pas quelque chose de prioritaire dans ta recherche d'emploi, c'est un plus quoi. Oui, je pense que je peux le confirmer, c'est pas prioritaire mais ça compte dans la balance quand même.

J : Est-ce que ça fait partie, selon toi, de la culture d'entreprise et des valeurs d'entreprise ? Le fait qu'elle mette en place une politique RSE/ESG ?

G : Alors oui, aujourd'hui, je pense que l'entreprise a toujours été comme ça. Non je pense pas parce que ce sont des enjeux qui se sont installés ces dernières années. Et je crois que **** existait déjà avant que ces enjeux soient vraiment tendance on va dire. Enfin peut-être pas

tendance, c'est pas comme si c'était passer mais avant que ces enjeux soient mis à jour. Forcément, je pense que les entreprises ne s'y intéressaient pas trop et je pense que **** non plus quoi. Mais dès lors que la société a pris conscience de ces enjeux, je pense que **** en a fait sa culture.

J : Est-ce que toi t'as besoin de t'identifier à la culture et la valeur de l'entreprise dans laquelle tu travailles ou pas forcément ? est-ce que t'as besoin d'être aligné à ce niveau-là ? ou tant que t'es autonome et que tu fais ton boulot tu t'en fous ?

G : Bah CSR, c'est très général et ça inclut le bien-être des employés si je me trompe pas. Du coup forcément, ça m'impacte parce que je veux travailler dans une entreprise qui traite bien ses employés, je veux travailler dans une entreprise qui offre une bonne balance entre la vie privée et la vie professionnelle. Et du coup, ça en tout cas, ça m'impacte directement. Donc ouais ouais, oui forcément ça sur ce point-là ça m'impacte.

J : À quel point tu émetts de l'importance sur les valeurs et la culture de l'entreprise dans laquelle tu travailles ? Sans pour autant considérer la CSR, c'est vraiment à tout point de vue, tu vois ?

G : Ça change rien que ce soit l'entreprise dans laquelle je travaille ou non, sauf en terme de responsabilité vis-à-vis de l'employé. Mais je crois que c'est important pour moi de savoir qui est mon entreprise, en mettant de côté le fait que j'y travaille, je crois que c'est important pour moi de savoir que que les sociétés commencent à accorder de l'importance à cet enjeu-là. Et si par exemple, je devais investir dans une banque ou placer mon argent quelque part, ça m'intéresserait de savoir que cette banque se veut responsable. Mais en tant qu'employé, et purement en tant qu'employé, tant que... comment dire... Tant que le job m'offre les conditions que je veux, ça change pas grand-chose.

J : Ok c'est honnête, c'est honnête. Est-ce que t'as déjà participé à des formations ou des activités liées à la politique RSE ou pas ?

G : Du coup, alors forcément dans le cadre de **** ou pas du coup ?

J : Oui mais dans le cadre de ****, parce que du coup, je pourrais toujours dire que j'ai eu mes cours de master. J'ai eu des formations mais dans le cadre de ****, oui on a déjà eu quelques formations comme je t'ai dit. On a un projet auquel on est obligé de participer, qui doit être centré sur ESG. Et d'ailleurs, justement la semaine prochaine, on part tous. Donc ceux du programme, à Amsterdam, et je crois que la plupart des formations qu'on aura tous les jours, seront centrés sur ESG, la responsabilité sociétale et tout ça justement. Donc oui, on a des formations continues là-dessus.

J : Et enfin ce projet que tu me parlais, il consiste en quoi exactement ?

G : Ça dépend, enfin c'est ... En fait, tu fais ce que tu veux tant que c'est centré sur ESG. Donc ça dépend dans quelle fonction de la banque tu travailles. En fait, on est dans le programme, on va dire qu'il y a plusieurs branches. Moi je suis dans la branche risque du programme. D'autres sont wholesale banking comme Gabriel, d'autres qui sont en retail, d'autres qui sont en informatique et d'autres en ressources humaines. On a tous un projet ESG à faire mais forcément selon la branche que tu fais, tu vas vouloir... Comment dire, tu vas vouloir le centraliser aussi sur ce que tu fais, genre le gars qui est en RH va pas vouloir faire un calcul de risque. Même si c'est ESG, il va pas vouloir s'embêter à faire des calculs de risque s'il comprend pas ce qu'il fait tu vois. Mais du coup, ça dépend d'une personne à l'autre.

J : Et ce projet ESG, c'est la même chose pour tous les gens ? Enfin toutes les personnes qui font le même programme que toi ?

G : Oui, tous ceux qui le font et c'est nouveau de cette année. Donc c'est juste pour un peu dire que toutes ces initiatives se font step by step. C'est **** a un plan long terme pour vraiment se centraliser sur ces aspects-là. Mais du coup, par exemple, ça c'est nouveau de cette année, on est les premiers à avoir un projet comme ça en parallèle de notre job. Mais le projet est différent d'un candidat à l'autre et les employés de **** ne doivent pas le faire. C'est uniquement ceux qui font partie du programme.

J : À ton avis pourquoi est-ce que **** a mis ça en place pour vous et votre programme ?

G : Conscientiser les futurs managers parce que le programme, sans vouloir me vanter bien sûr, le programme forme les futurs voies de ****, les futurs managers, les futurs directeurs, les personnes qui parleront pour **** dans le futur. Du coup, c'est dans leur intérêt de conscientiser ces futurs acteurs majeurs de **** à ces enjeux-là. Donc c'est pour ça qu'on le veuille ou non, on n'a pas le choix de faire le projet ESG, c'est pour te conscientiser.

J : Et toi, tu as déjà une idée du projet que tu vas mettre en place ou pas ?

G : Non et c'est pas un problème de volonté, c'est un problème administratif. Mais bon, ça c'est propre à ****. Donc enfin ça n'a rien à voir avec la complexité de du sujet en tant que tel. Je n'ai pas encore le projet parce que je pense qu'au niveau administratif, ça prend du temps.

J : Ok, ok.

G : Je ne sais pas encore quel sera le sujet.

J : Selon toi, quels sont les principaux défis/obstacles que **** va rencontrer de manière générale dans son entreprise ? Par rapport à une politique RSE, tu m'as déjà un peu dit qu'elle devait un peu jauger les contraintes et la volonté, qu'elle devait mettre par rapport à ses clients et tout ça, qu'elle devait avoir un peu un équilibre mais si tu as d'autres exemples qui te viennent en tête ?

G : Non, je dirais que c'est le seul et unique exemple, tout ce qui freine les entreprises de devenir complètement responsable, c'est les pertes associées à faire la transition.

J : D'accord.

G : C'est uniquement ça et si **** fait ça graduellement, c'est parce que c'est la décision intelligente pour faire une décision, pour faire une transition vers ces enjeux, tout en tout en restant rentable, tout en gardant les actionnaires heureux. Et tout en gardant les autres aspects qui font que **** est une banque à succès. Il faut juste jongler avec tout ça en main, et tu jongles avec 3 balles qui sont les... Comment dire... Les différents aspects de ****, tu rajoutes une balle qui sont les responsabilités et tu te retrouves à jongler avec une balle de plus. Mais du coup, il ne faut pas oublier les autres, ça fait partie d'un tout et **** agit intelligemment pour que ce soit un plan long terme et pas seulement un plan court terme, parce que je pense qu'un plan court terme serait juste contre-productif. Mais c'est la en tout cas, de mon point de vue, c'est la seule et unique contrainte, c'est la perte de profit associée au fait de passer en mode responsabilité sociétale. Et je dis pas que ça induit forcément une perte, je dis juste que ça peut être perçu comme une perte. Je pense qu'il faut le voir même en étant pragmatique, je pense qu'il faut le voir comme une rentabilité à long terme parce que les clients, les investisseurs et les gouvernements vont toujours tendre à vouloir de plus en plus, de tendre vers la responsabilité dans ce qu'ils font. Donc je crois que c'est rentable pour **** de s'investir eux-mêmes, là-dedans sur le long terme. Mais en effet, je comprends qu'il y ait une crainte de perte ou une perception de perte dans le court terme, et que c'est l'unique raison qui freine les entreprises à devenir responsables. Et ça, c'est une situation qui s'applique aux entreprises, mais qui s'applique aussi

à n'importe qui en fait. Même moi, quand je te donne ma réponse sur est-ce que la responsabilité sociétale impacte le choix de mon job, je te dis que ça m'impacte uniquement si ça touche à mon salaire. Par exemple, donc c'est un peu la même raison, et du fait que ***** s'implique à ce niveau-là, et qu'elle incite ses employés à par exemple la mobilité douce.

J : Est-ce que toi, ton comportement a été influencé ou pas ? Si tu avais travaillé dans une autre entreprise qui n'avait rien mis en place, par exemple, est-ce que ton comportement aurait été le même ou pas ? que ce soit au travail ou personnel ?

G : Bonne question. Il faut remettre dans le contexte, je travaillais à Bruxelles, et du coup dans tous les cas, j'aurais pas pris une voiture parce que ça sert à rien de conduire à Bruxelles. Enfin je veux dire, il y en a beaucoup qui le font mais il faut être stupide pour le faire. Et donc, si je travaillais dans une autre entreprise qui se voulait moins responsable, j'aurais quand même pas de voiture. Maintenant, je sais que à partir du moment où je m'installerais en périphérie, et que du coup j'aurais besoin d'une voiture. Bah je sais que en étant chez *****, ce sera une voiture électrique et que je n'ai pas besoin de me poser la question parce que c'est tout ce qu'ils offrent. Mais jusqu'à présent, et encore une fois difficile à dire parce que ça ne fait que 4 mois que je travaille chez *****, mais je ne pense pas que les agissements de ces derniers 4 mois auraient changé. Si c'était une entreprise mais je crois que à l'avenir oui, mon comportement sera impacté par tous ces systèmes qui sont mis en place par ***** pour forcer les employés à être plus responsables. Et c'est pas plus mal.

J : Et j'ai juste une dernière question, juste pour être sûr, pour revenir sur ce que tu avais dit. Donc je vais résumer en gros, les investisseurs ils ont plus intérêt à ce que ***** soit responsable d'un point de vue environnemental ? Et tout ce que tu veux dans la société parce que c'est un meilleur indice de performance si je comprends bien ? ou c'est plus fiable ?

G : En fait, c'est spéculatif, c'est pas directement d'intérêt vu que ce sont des enjeux de plus en plus grandissant, les investisseurs vont spéculer que tous ces investissements en finance durable vont avoir une tendance grandissant eux-mêmes. Donc ils finissent par investir, c'est une prophétie. Mais du coup, ils finissent par investir eux-mêmes dans ces finances durables en se disant qu'on le veuille ou non c'est le futur. Et du coup, en investissant dedans, ça devient le futur donc ils ont tout intérêt à le faire. Mais si ils décidaient de ne pas s'y intéresser, alors ils auraient tout intérêt à ne pas le faire, mais du coup vu que ça devient des sujets, des enjeux de plus en plus, pour chaque entreprise pour les investisseurs sur le long terme. Je pense que c'est rentable de s'y intéresser et d'un point de vue spéculatif, au plus les investisseurs s'y intéressent, au plus toi-même tu devrais t'y intéresser. Et du coup, si je devais faire un graphique investisseurs ***** et puis ***** vers ses clients qui les incitent aussi à avoir une sorte de politique RSE/ESG dans un minimum. Mais aussi *****, est elle-même poussée par des politiques gouvernementales ? Je crois qu'il y a un système de subventions qui est mis en place dans pas mal de pays pour que tu aies des ... C'est quoi le terme pour que tu sois incité à privilégier des investisseurs qui investissent dans la finance durable, pour privilégier tes propres investissements dans la finance durable. Il y a des subventions dans ce genre de situation que le gouvernement met en place. Donc oui, ***** est poussée à le faire, et ***** pousse ses clients à le faire parce qu'ils sont récompensés, par la suite, par le gouvernement.

J : Ok, top. Bah écoute, moi j'ai posé les grosses questions que j'avais besoin. T'as bien répondu donc j'ai pas d'autres choses à rajouter. Mais je sais pas si toi, de ton côté, t'as des questions par rapport aux mémoires ou des choses à rajouter ?

G : Non, en soi je travaille pas directement sur ESG, donc c'est comme je t'ai dit, c'est pas d'avoir l'avis le plus éclairé sur le sujet. Mais je crois que j'ai partagé le plus gros de mon point de vue là-dessus, à travers l'interview. Je pense que c'était assez bien couvert.

J : Non non, c'est clair. Dans tous les cas, l'interview elle sert un peu à voir comment est-ce que toi t'as été mis au courant informé, qu'est-ce qui est mis en place pour que toi tu sois le mieux informé vis-à-vis de ça. Et comment toi tu le perçois.

G : C'est pas une priorité, mais c'est quelque chose qui est bon à prendre.

J : Oui, donc voilà, je vais juste arrêter l'enregistrement.

8. Entretien Alicia

Julien : Ok cool, on va commencer tout de suite. Merci pour toi et ton temps précieux. Pour me présenter, je m'appelle Julien Zone et je suis étudiant en Master deux en gestion des ressources humaines. Dans le cadre de mon mémoire, je dois réaliser des entretiens semi-directifs, comme ce qu'on va faire au maintenant. Mon étude consiste à explorer la dynamique entre les politiques RSE, ESG aussi, et la perception des employés. J'essaie d'explorer et d'évaluer l'impact de la RSE sur les employés de manière générale. Ça va ?

Alicia : D'accord, oui.

J : Est-ce que tu peux, dans un premier temps, te présenter ? Qu'est-ce que c'est ton parcours ? Et ta fonction actuelle ?

A : Oui, je m'appelle Alicia, j'ai 25 ans, j'ai étudié à l'UCLouvain et ensuite à la LSM. J'ai commencé par un bachelier en sciences économiques et de gestion. Ensuite, j'ai poursuivi par un Master en sciences de gestion, orientation, finances internationales. Lors de mon Master, je me suis également spécialisée en finances durables. J'ai pu faire un Erasmus en Suède. J'ai pris un maximum de cours en finances durables. J'ai également écrit mon mémoire sur l'investissement responsable. Ensuite, à la fin de mes études, j'ai fait un stage au Fonds européen d'investissement. Le Fonds européen d'investissement investit principalement dans les petites et moyennes entreprises européennes. Et donc là, évidemment, il y avait aussi ce critère RSE qui était important, puisque même la mission même du Fonds européen est assez... un peu sociale, s'il soutient les SMEs qui sont innovantes sur un point de vue environnemental. Ensuite, j'ai commencé dans la vie active, donc pleinement avec un CDI à la Bourse de Luxembourg. Et donc là, j'étais au sein... Donc, la Bourse de Luxembourg, en fait, a un département spécifique en finances durables et détient en fait une plateforme qui s'appelle LGX pour Luxembourg Green Exchange. Et donc, sur cette plateforme, en fait, on publie les obligations GSSS, puisque en fait, la Bourse de Luxembourg est spécialisée dans tout ce qui est obligations. Et donc, GSSS, c'est pour Green Social Sustainability Link Bonds. Et donc là, en fait, au-delà de la plateforme, puisque sur la plateforme, ils divulguaient honnêtement les bonds qui étaient listés au sein de la Bourse de Luxembourg. Moi, j'étais en charge, en fait, du data hub qui s'occupe de divulguer, de... Donc, de manière assez simple, toutes les informations et à la durabilité d'un instrument financier et de... Pas seulement sur les instruments listés à la Bourse de Luxembourg, mais de manière globale. Donc là, je suis restée un an à la Bourse de Luxembourg. Et puis maintenant, je suis à ce poste actuel au sein de **** à Lisbonne. Donc, je suis en PIE. PIE, ça consiste à travailler pour une... Une entreprise française à l'étranger. Et je fais partie de l'équipe... Je suis désolée, en fait, pour tous les mots anglais qui arrivent, mais de Sustainable Finance Solutions. Et donc, en fait, ici, je suis en charge principalement du Social Bond Programme de la banque. C'est-à-dire que la banque a émis, il y a un an, un programme qui consiste en cinq grandes catégories à soutenir les petites et moyennes entreprises. Nous avons aussi une catégorie microfinance. Une autre, Act for Impact, qui soutient, en fait, les entrepreneurs. Ensuite, nous avons une catégorie pour l'éducation et, finalement, pour les soins de santé. Et donc, en fait, là, je me suis chargée du reporting de la banque. Et aussi, en fait, j'aide les équipes dans la structuration des instruments financiers. Donc, en fait, c'est... Quand j'étais à la Bourse, j'ai pu voir, finalement, une fois que l'instrument avait été structuré, etc. Et maintenant, en fait, je suis en amont, puisque c'est dans nos équipes, en fait, qu'on contacte. Donc, je suis en... En client-tracing, on contacte les clients, on les rencontre, on apprend plus sur leur stratégie ESG et comment, en fait, ils peuvent être financés, tout en alignant leur stratégie financière à leur stratégie environnementale. Donc, voilà. Longue présentation.

J : Non, mais elle est super complète, du coup. C'est quoi les missions que tu as maintenant, actuellement, du coup ?

A : Donc, maintenant, en fait, j'en ai deux principales. Donc, celle qui m'a pris le plus de temps pour le moment, c'était le reporting du Social Bond Programme. Donc, en fait... Cela consiste en plusieurs choses, puisqu'en fait, une fois qu'une banque ou quelconque investisseur lance un programme, que ce soit un Green Bond, Social Bond, Sustainability Bond, il respecte, en fait, des critères qui sont émis, en fait, par l'ICMA. Donc, l'ICMA, en fait, c'est un organisme qui a émis, en fait, des grands principes. Et dans ces principes-là, lorsque tu mets une obligation durable, tu t'engages à rapporter chaque année sur tes investissements, de quelle manière ça a été investi et l'impact, en fait, de tes investissements. Donc, sur le montant émis et sur chaque impact. Donc, par exemple, un impact précis pourrait être le nombre de petites et moyennes entreprises financières ou bien le nombre d'entrepreneurs soutenus grâce au programme. Et donc, ça, c'est tout ce que... Donc, j'ai dû, en fait, rapporter tous ces chiffres-là. Donc, contacter les équipes en interne. Ensuite, on a dû, puisque c'est audité, ça aussi, ça fait partie d'un des principes qui font respecter. Donc, discuter avec les auditeurs, répondre à leurs demandes. Donc, c'est toujours des questions assez précises. Évidemment, c'est comme un audit interne, en fait. Finalement, on est juste pour un programme non spécifique. Et donc... Et donc, voilà. Donc, ça, c'est ma première tâche. Et puis, ma seconde tâche, en fait, c'est aider des corporates, puisque c'est essentiellement des corporates, dans leur financement. Donc, par exemple, ils ont un projet de financement assez divers, parce qu'on englobe tous les secteurs. Le plus simple serait, par exemple, un parc éolien qu'ils veulent financer. Ou bien, il y a aussi dans tout ce qui est Relay State, il y avait eu un cas un peu plus précis qui était... En fait, c'était un organisme. Donc, ils mettaient à disposition des bâtiments qui, ensuite, c'était pour des maisons de retraite. Mais eux, en fait, ils mettaient juste l'infrastructure. Ils ne s'occupaient pas des soins, évidemment, qui étaient donnés dedans. Et donc, du coup, par exemple, ils avaient besoin de financement pour construire d'autres bâtiments. Et donc, on disait : « OK, si vous construisez ce bâtiment-là, il faudrait que ça respecte certaines normes ». Il y a aussi des brevets. Est-ce qu'ils vont mettre des photos ? Des panneaux solaires ? Comment ils vont réduire, en fait, leurs émissions de CO2 dans le cas où ils vont rénover un bâtiment ? Et, en fait, de là, on fixe. Donc, quand on structure, en fait, l'instrument, on regarde déjà leurs performances passées, puisqu'on va se baser, en fait, sur des données plus spécifiques. Et pour, en fait, leur donner des objectifs annuels, puisque leurs objectifs, ensuite, ils sont annuels, afin d'atteindre, je ne sais pas, dans 10-15 ans, un objectif bien précis d'une réduction de CO2, par exemple, de moins 40 %. Et s'il ne se n'est pas atteint. A terme, et là, ils devront payer un malus. Mais, au contraire, ils auront un très bon.

J : OK. Donc, si je comprends bien, c'est les clients de la banque qui veulent s'investir dans leur réduction de carbone, et ils viennent vers vous, et c'est toi qui apportes un peu les solutions et qui les aides.

A : Oui, c'est ça. Motivation, le plus souvent, en fait, ils sont contactés puisqu'ils veulent être financés.

J : OK.

A : Puisqu'évidemment, ils ne fonctionnent pas. C'est rare quand un corporate peut se financer pleinement. Et donc, du coup, ils cherchent à emprunter, en fait, de l'argent auprès de la banque. Mais s'ils respectent, en fait, l'instrument auquel on fait le plus grand appel, c'est des Sustainability Link Loans. Les Sustainability Link Bonds, c'est pour des emprunts qui sont plus conséquents. Et donc, des loans, en fait. Le Sustainability Link Loan, qu'on appelle SLL, en fait, ça nous permet de lier les performances financières aux performances environnementales

de l'entreprise. C'est pour ça qu'on fixe, en fait, des objectifs annuels. Et qu'ensuite, à la fin, donc par exemple, il peut prendre un prêt sur 10 ans. Donc, à la fin des 10 années, on va regarder s'il a atteint ses objectifs environnementaux. Et donc, si ce n'est pas le cas, il devra, en fait, payer un malus de dix points de base, par exemple. C'est énorme, mais le plus souvent, c'est moins. Je ne sais pas si sa motivation première, aux corporate, encore pourrait être vraiment d'avoir de meilleures performances environnementales. Mais du moins, en fait, c'est un instrument qui permet de lier les deux. Et c'est comme ça aussi que la finance durable, je pense, prend un peu plus de poids. De toute façon, en fait, maintenant, il y a cette régulation. Donc, la taxonomie européenne, notamment, où ils doivent rapporter, etc. Donc, je pense qu'ils se sentent eux-mêmes un peu plus concernés. Mais par contre, ce qu'on voit sur le marché, ils rapportent plus. Enfin, les KPIs, puisque toutes les KPIs, en fait... Donc, quand je dis qu'ils ont des objectifs annuels, les objectifs annuels sont fixés, en fait, sur différents indicateurs. Puis souvent, quand on structure un... Parce que non, il y a trois indicateurs. Ça peut être moins, ça peut être un peu plus, mais ça ne dépassera jamais cinq indicateurs. Donc, par exemple, ça peut être la réduction des émissions. Sur un critère social, ça peut être... Est-ce qu'ils ont mis en place une charte de gouvernance ? Supply chain, par exemple. Est-ce que chaque membre de la supply chain a signé cette charte ? Même le tri des déchets, comment ils gèrent leurs déchets, etc. Et en fait, une fois qu'ils ont fixé ces indicateurs, chaque indicateur aura des objectifs annuels et un objectif final qui seront, en fait, analysés. Et donc, si ce n'est pas atteint, du coup, ils devront payer un malus. Mais à l'inverse, ils auront un premium si ça atteint.

J : Mais du coup, c'est vous qui décidez des indicateurs ou vous en discutez avec les clients pour élaborer tout ça ?

A : Non, bien sûr, on en discute avec eux. Donc, en fait, notre première tâche, c'est... On regarde où ils en sont. Puisqu'il y a certains clients qui nous abordent, ils n'ont pas du tout de rapport de durabilité. Ils n'ont rien émis. Ils s'y mettent un peu parce qu'ils sont obligés. Mais il y en a d'autres qui ont déjà, qui sont très avancés. Puisqu'encore une fois, nous, en fait, on couvre le marché. Je pense que je n'ai pas mentionné. Mais on couvre le marché européen. Donc, on couvre de la Norvège à l'Italie. Donc, c'est assez différent. Évidemment, chaque entreprise est différente. Les secteurs sont différents. Et donc, ils ne sont pas... Ils n'ont pas les mêmes contraintes. Et donc, c'est assez intéressant de discuter avec eux. Donc, première étape, on analyse où ils se situent, en fait, d'un point de vue durabilité. S'ils ont déjà fait des actions, s'ils ont déjà un rapport, s'ils ont déjà des données historiques, etc. Ensuite, on a un premier meeting avec eux où on leur propose les éventuels KPI. On leur fixe des trajectoires. On leur dit, voilà, on leur explique plus ou moins les objectifs annuels. Et souvent, là, ils prennent peur parce qu'ils voient qu'ils devront rapporter, qu'il faut être transparent, qu'il faut avoir beaucoup de données, que ça prendra du temps, qu'il faut mettre des équipes dessus. Mais encore une fois, ça dépend de l'entreprise. Il y a des gens qui ont déjà tout ça et qui, pour eux, c'est une normalité. Mais d'autres, ils doivent tout faire. Et donc, lorsque l'entreprise n'a encore rien, d'un point de vue durabilité, on met en place, en fait, le silent SLL. Et ça, ça leur permet, par exemple, maintenant que vous savez ce qui est attendu de vous, vous pouvez nous recontacter dans un an et on pourra mettre ça en place. Et donc, voilà, je ne sais pas si je peux... Et à terme... Et donc, à terme, en fait, si des discussions, etc., on trouve un accord avec l'entreprise, c'est hyper important d'être... On ne peut pas imposer, en fait, nos choix à une entreprise. Mais ce qui est aussi difficile dans ce métier-là, c'est que nous, on est les équipes durabilité, mais il y a aussi les équipes coverage, en fait, qui attirent le client, qui discutent avec le client, qui essaient que la banque offre au mieux tout, en fait, pour ce client-là. Et par exemple, si c'est des clients importants, il y a des secteurs aussi qui sont plus délicats que d'autres où on ne peut pas s'autoriser, en fait, de perdre ce client-là. Nous, on sent parfois un petit rayon. Si on se dit qu'on ne peut pas autoriser, même la banque ne peut pas poser son nom si les critères ne sont pas

assez strictes, par exemple, en Asie, parce que j'ai pu rencontrer des équipes à Hong Kong, ce ne sont pas les mêmes critères qu'en Europe, puisque l'Asie n'est pas avancée comme ça. Mais alors, en Asie, mon entreprise, qui doit quand même respecter son image parce qu'il ne faut pas la controverser, etc. En Asie, ils sont d'autant plus regardants. Et donc, ça passe souvent en comité. Si, par exemple, quelque chose est un peu plus délicat, que ce soit par rapport au secteur ou bien que... On pense que les objectifs ne sont pas assez ambitieux. Et donc là, ça passe en comité pour, en effet, décider si on peut accepter ce deal ou pas.

J : OK. Mais, dans tous les cas, vous n'allez pas refusé un client parce qu'il a mal respecté ou parce qu'il a des critères pas assez élevés ?

A : En fait, la première checklist que fait le coverage, donc il y a une checklist qu'ils doivent respecter, c'est que si le client a déjà eu des controverses, on ne va pas traiter avec lui. Ça dépend, en fait, aussi du profil des clients. Il y a des clients qu'on n'acceptera pas puisqu'ils ne sont pas du tout inscrits dans une démarche de durabilité. Et on sait très bien que ce sera du greenwashing. Et ça, c'est hyper regardant par rapport à la banque puisque, non, non, le greenwashing, c'est un risque réputationnel qui est important et c'est un bon topic.

J : Comment vous faites pour évaluer si un potentiel client, fait du greenwashing ou non ? J'imagine que vous avez d'autres critères qui peuvent être...

A : Oui, mais déjà, il y a aussi une autre équipe qui s'occupe de ça, c'est l'équipe CSR. Eux, ils évaluent vraiment en fonction du secteur. On a aussi des outils qui nous permettent, en appelant l'entreprise, de voir s'il y a des news qui sont sorties sur ce client-là, voir s'il y a de la controverse. On refait nous-mêmes un check individuel. On revoit sur Internet. On a des outils internes, mais on va aussi voir des sources externes. Et les équipes de CSR, si c'est un des secteurs, je ne sais pas, là, ils vont vraiment encore plus s'investiguer et voir si, en fait, on peut, en effet, commencer des discussions avec ce client.

J : OK. Et du coup, si je comprends bien, en fait, c'est toujours un peu un équilibre entre attirer le client, mais en même temps, avoir certaines restrictions à ce niveau-là pour lui accorder, un prêt ou non, c'est ça ?

A : C'est juste qu'au sein de la banque, chaque équipe a ses intérêts. Le coverage, évidemment, ils veulent attirer le maximum de clients. Après, il y a les équipes de durabilité derrière qui disent, mais attention, nous, on ne peut pas prêter n'importe comment. Et donc, on doit faire aussi comprendre aux clients parce qu'en fait, c'est aussi intéressant parce que quand on discute avec les clients, ils ont des enjeux auxquels on n'aurait pas forcément pensé puisque nous, on analyse ça d'abord. On connaît un peu le secteur, etc. On a déjà les KPIs qu'on a proposés à d'autres clients dans le même secteur ayant plus ou moins. C'est aussi qu'en fait, quand on analyse, on compare le fort-père sur le marché. Donc, ça, c'est important. On regarde qui sont les besties de classe, qui a déjà eu quoi, comment l'entreprise s'est comportée, etc. Mais oui, en fait, à terme, c'est important de garder en fait ce juste milieu parce que nous, en tant que banque, on peut aussi être la bestie de classe et montrer que, en fait, on a des enjeux et nous, on essaie de tirer l'économie un maximum vers la finance la plus verte possible et pas en fait dire voilà, on a investi. Parce qu'il y a certains... Ça, c'était quand j'étais à la bourse. Je me souviens... En fait, c'est intéressant parce que j'étais... J'ai été... Puisque la bourse est hyper régulée, on n'accepte pas n'importe qui, etc. Et en fait, on avait retiré aussi un bond de notre plateforme. C'était un bond... Je ne sais pas qui. Je ne veux pas dire de bêtise non plus. Mais en fait, ils avaient fixé des objectifs annuels. Et lorsqu'ils ont issu l'obligation, les objectifs étaient déjà atteints. Et donc ça, ça a créé une énorme controverse parce qu'on s'est dit qu'en fait, ce n'était pas du tout ambitieux leurs objectifs puisqu'ils ont à peine émis, c'était déjà atteint. Et donc... Donc voilà. En fait, c'est pour ça qu'il faut toujours faire attention.

J : Il faut toujours jauger, quoi.

A : Exactement.

J : D'accord. Et pour revenir plus sur ton entreprise, du coup, comment est-ce que la politique ESG/RSE, elle a été élaborée ? Si tu sais un peu m'en dire ou en quoi elle consiste dans ton entreprise ?

A : Après, je sais que ****... En fait, je pense que ****, c'est aussi un cas intéressant parce qu'ils sont souvent accusés, etc. Donc en fait, ils ont une politique CSR. Maintenant, ils ont une stratégie en fait qui est, qu'ils ont remis en place. Ça consiste en plusieurs... En plusieurs piliers. Et... Et en fait, il y a... Juste ici. En fait, ils veulent aussi attirer un maximum d'investissements durables. Donc ça, c'est un des premiers critères. Et aussi, ils essayent que chaque employé, même pas seulement ceux qui sont dans les infrastructures mais tous les employés doivent être formés aussi à la finance durable. Donc il y a la fresque du climat. Qui est donnée en fait au sein de l'entreprise. Donc moi, je suis facilitatrice de cette fresque. Et en fait, c'est bien. Je ne sais pas si tu connais la fresque ?

J : Oui, j'en ai déjà entendu parler.

A : Ah ben voilà. Et donc, c'est comme ça. Il y a aussi des heures en fait qui sont données parce que **** a un million d'heures en fait pour aider. Donc le but, c'est que les employés donnent de leur temps y compris sur leurs heures de travail à des œuvres caritatives ou par exemple, on avait un projet, c'était de nettoyer les plages ici à Lisbonne ou bien donner, aider, enfin, servir à manger par exemple comme pour le resto du cœur ou planter des arbres ou ces différents projets. Et puis, il y a aussi essayer de contacter un maximum de clients en fait de nos groupes pour essayer de structurer les instruments, tendre en fait une transition low carbone et puis diminuer aussi tout ce qui est greenhouse gas et puis aussi, il y a les pétitions en fait qui sont signées pour tout ce qui est end-fines. Donc ça, c'est pour réduire en fait les émissions carbone au sein des entreprises. Donc là, en fait, la stratégie, on a les objectifs pour 2025 donc ils vont bientôt repasser et remettre une nouvelle stratégie en place. Mais en fait, on a des chiffres bien précis que la banque tendra à mettre en place. Donc on va attendre.

J : OK. Et est-ce que toi, tu as déjà participé à des formations, des actions de la CSR ou pas ?

A : Comme je disais, là, je suis facilitatrice pour la fresque du climat. Donc ça, c'est assez intéressant comme ça, en fait, on rencontre aussi différentes équipes. Bon, après, c'est obligatoire. Donc il y a certaines équipes qui ne veulent pas y participer. Mais après, ils s'y prennent tous un peu au jeu, etc. Je devais participer parce qu'aussi, moi, c'était externe. Donc je ne pouvais pas participer. Je devais planter les arbres. Je n'ai pas pu puisque je devais demander à Business France qui finissait plein de papiers qu'il fallait signer. Mais voilà, j'ai pu participer principalement à la fresque du climat.

J : OK. Et donc, j'ai une autre question. Est-ce que le management, les managers, ils ont un rôle clé dans tout ça ou pas du tout ? Est-ce qu'ils incitent aussi les employés à participer, à s'investir dedans ou pas du tout ? Comment ça se passe un peu à ce niveau-là ?

A : Oui. Surtout, en fait, leurs objectifs, donc leurs bonus, sont liés à des objectifs durables. Donc, c'est un des critères qu'ils doivent attendre sinon ils ont un bonus qui est impacté. Évidemment, le manager, vu qu'elle est dans l'équipe en durabilité, donc elle nous pousse dès qu'il y a des choses, etc. Après, personnellement, ce qui me dérange sur un plan perso, c'est que j'ai l'impression que c'est devenu un peu tendance. Moi, personnellement, quand j'ai commencé en finance directe, j'avais déjà fait une majeure. C'était la première année que c'était sorti à l'UCL en durabilité dans mon bachelier. C'était à partir de la deuxième année à partir du bac 2.

Moi, c'était vraiment quelque chose qui commençait vraiment à m'intéresser parce que oui... Ça commence à être bon, mais tu es vachement sensibilisé. Et parfois, ici, j'ai l'impression qu'il y a des gens qui travaillent dans ça, mais dans leur vie perso, c'est complètement différent. Et donc, il y a un peu ce détachement où je travaille en durabilité, mais dans ma vie perso, je ne suis pas obligée d'être plus responsable. Donc, ça, c'est assez intéressant.

J : Et toi ? Dans ta vie perso, tu es autant investie ou pas ?

A : J'étais plus investie quand j'étais étudiante parce que vraiment, en fait, d'avoir ces cours, etc., ça te remet un peu les choses en perspective et tout ça. Et là, oui, je veux dire tout ce qui est fringues et tout, mais ce dont j'ai du mal, moi, c'est prendre l'avion où je vois plein de mes amis qui prennent beaucoup moins l'avion, etc. Et ça, c'est un des critères où je me dis qu'il faudrait que je fasse moins... Ouais. Puisqu'après, je suis quand même dans un milieu financier. Donc, il n'y a pas que les équipes de durabilité. Il y a toutes les équipes de business aussi à côté. Et donc, ouais, j'ai l'impression en fait, vraiment, que je suis dans ce domaine que c'est toujours un peu une bataille entre l'argent et la durabilité. Mais c'est intéressant. En étant cent pour cent transparente, parce qu'en sortant de mes études, je ne voulais pas rejoindre ****. Parce que pour moi, j'avais vraiment ces idées-là où ce n'était pas durable, où c'était du green washing. Et après, j'avais fait un stage en fait dans une petite entreprise. En fait, c'est menée par Étienne de Calatay. Donc, c'est une entreprise d'assets management qui est spécialisée en fait en investissement responsable. Et en fait, je voulais vraiment rentrer dans quelque chose très éthique, faire de l'impact investing, etc. Déjà, pour rentrer là, il faut de l'expérience. Et puis finalement, je me suis dit c'est aussi en attaquant gros poissons, en faisant des choses puisque en fait, tout le monde... Enfin, c'est facile pour des entreprises qui sont déjà spécialisées juste en finance durable de dire oui, nous, on ne fait que de la finance durable. Mais en fait, tu vas pas permettre une transition si tu ne finances pas le plus grand nombre ou les plus grosses entreprises. C'est pour ça que j'ai eu un petit cheminement et j'ai commencé à réfléchir aussi à tout ça. Et donc, évidemment, pour moi, c'est important que l'entreprise soit investie. Après, évidemment, il y a toujours du blabla, on aurait dû plus faire ça. Mais je pense que maintenant, ce qui est compliqué, c'est qu'on est en train de faire cette traversée et qu'on essaye de naviguer un peu en eaux troubles. Mais qu'en fin de compte, c'est en s'attaquant à tous ces secteurs qui sont un peu controversés, en les aidant dans leur transition, qu'on va vraiment arriver à quelque chose. Parce que finalement, on parle tous de Total, on parle tous de Shell, mais au final, il y a combien de pourcentages de voitures électriques qui prend vraiment plus le train que la voiture ? Donc, chacun est en fait un peu coupable finalement. Quelqu'un met son essence dans sa voiture, alors du coup, il y contribue. Mais je pense qu'ils réfléchissent qu'ils sont en fait dans leur transition, que ça prend du temps parce qu'ils ne peuvent pas leur couper tous leurs crédits non plus. Par exemple, **** a émis le printemps dernier ces nouvelles politiques par rapport au Gaz & Oil. Et en fait, ils ont arrêté complètement les financements. Tous les nouveaux financements, il n'y en a plus. Et donc, tout ça en fait, ça passe un peu à la trappe puisqu'il y a toujours des ONG qui s'attaquent, etc. Mais ça prend du temps évidemment. Et évidemment, qu'on pourrait faire mieux. Moi, à part que je suis une médecin, on ne pourrait pas accepter. Mais voilà, il ne faut pas oublier que ****, c'est la plus grande banque européenne aussi. Et donc, quand c'est des géants comme ça, ça prend plus de temps aussi. Et il faut que même un corporate, parfois le nombre de corporate qu'on voit qui n'a aucune donnée de durabilité parce que maintenant, c'est vraiment le manque des données, c'est super important en fait. Il faut que tout le monde bouge, mais personne ne bouge au même rythme.

J : Oui, c'est ça. Et selon toi, pourquoi est-ce que BNP met tout ça en place ? C'est quoi ses motifs à le faire, tu vois ?

A : Je pense que ça reste une banque. Le motif principal, c'est le profit. Non, mais il faut être très réaliste. Je pense que maintenant, encore une fois, ça reste une banque européenne. Il y a la taxonomie européenne qui devient prestée. C'est-à-dire chaque mois, ça devient de plus en plus strict et je pense que c'est l'un des pas philanthropiques.

J : Oui, OK. Mais du coup, c'est ce que j'ai aussi un peu vu dans les autres entretiens, mais c'est surtout pour attirer l'investisseur en fait, grosso modo. Enfin, ce n'est pas que ça, bien sûr, mais c'est un peu un cercle vertueux, c'est surtout.

A : Honnêtement, je ne sais pas parce que, quand je vois certains investisseurs, c'est d'une part qu'ils veulent juste financer leurs projets et parfois, ça les embête parce que maintenant, les marchés sont assez calmes aussi. Je pense que c'est surtout le risque réputationnel énorme qu'il faut garder leur place de leadership au marché, qu'il faut répondre à toutes ces régulations et évidemment, il y a un besoin des investisseurs. Il y a des investisseurs qui sont pas tous mauvais. Il y en a qui demandent ce côté-là, qui veulent être bien vus aussi eux-mêmes par leurs investisseurs et voilà.

J : Ok,ok.

A : Je pense qu'il y a diverses raisons.

J : Pour revenir un peu sur le côté action/initiative que ta banque met en place pour les employés et tout ça, comment est-ce qu'elle communique là-dessus ? Si moi, j'arrive comme nouvel employé, comment est-ce que je suis tenu au courant ? Comment est-ce que je prends connaissance ?

A : Tout essentiellement par mail.

J : Il n'y a pas de présentation ou de formation précise par rapport à ça ou je ne sais pas d'onboarding ?

A : Non.

J : Non ?

A : Non.

J : OK. Et est-ce que c'est aussi un point important qu'un candidat qui postule connaisse au minimum la situation, la place que ***** pourrait prendre par rapport à ça ou pas ?. Est-ce qu'un candidat qui postule par exemple ?

A : Sur les initiatives CSR ?

J : Oui, sur les initiatives que ***** met en place.

A : Ah, je pense que ça dépend vraiment de ton job. Je pense que si tu postules par exemple, peu importe, même dans une salle de marché, il ne faut pas te demander forcément les piliers CSR de la banque.

J : Et là, actuellement, quels sont les défis que ***** fait face pour sa stratégie CSR ? Et comment est-ce qu'elle les surmonte ?

A : Je pense que c'est déjà par exemple la sensibilisation des employés puisqu'ils ne sont pas tous sensibilisés parce que par exemple pour la fresque du climat, certains le font parce qu'ils sont obligés. Et puis aussi indépendamment par exemple pour les marchés lorsqu'ils veulent atteindre X milliards de financements, si les marchés sont comme pour le moment très faibles, la conjoncture joue beaucoup aussi.

J : Et de ta place à toi, quels sont les retours des employés justement par rapport à ce que **** peut mettre en place avec sa politique CSR ?

A : C'est assez varié puisqu'évidemment ça dépend de la stratégie parce qu'évidemment ça dépend en fait de la sensibilité même de l'employé par rapport aux informations mentales et sociales. Je pense que ça, ça dépend de quel est le ressenti des employés. Je pense qu'il y a des gens qui sont beaucoup plus concernés qui pensent que c'est vraiment qu'on pourra aller encore une étape loin, qu'on devrait plus s'informer, qu'on devrait nous-mêmes plus s'informer et je pense qu'il y en a d'autres qui pensent que c'est suffisant. Je pense que c'est vraiment propre à chacun.

J : Et par rapport à toi, du coup ?

A : Moi, je pense qu'on pourrait encore aller plus loin puisqu'on peut toujours aller plus loin. Après, encore une fois, il y a des secteurs comme tu l'as dit, qui sont plus délicats mais qu'il faut quand même financer pour leurs transitions puisqu'évidemment on ne refinance pas encore les actions concrètes. Parfois, je me dis qu'il faut faire plus d'actions concrètes que juste voir des financements comme ça passer puisqu'aussi il y a des cas où par exemple on donne les financements, on met les objectifs et en fait il y a un client qui fait totalement l'inverse. Donc on devrait peut-être mettre plus de contrôle aussi, suivre les actions concrètes afin de ne pas se perdre. Là par exemple de mon côté, j'ai décidé aussi de faire juste le CFE-ESG pour donner un peu plus de crédibilité puisque j'ai l'impression en fait quand je vois ma promo, il y a plein de gens qui ont été aussi dans la durabilité etc. Et puis je me dis c'est fou parce qu'ils n'ont pas eu de cours là-dessus. Et donc je pense que ça aussi, c'est intéressant parce que parfois c'est très technique en fait. On parle quand même de lithium etc. On parle quand même des choses qui sont plus chimiques. Quand on m'a demandé une fois d'étudier l'hydrogène, tu as plein de couleurs à l'hydrogène parce que je ne savais pas du tout. Enfin, c'est des choses qui demandent un peu plus de techniques, des connaissances techniques qu'on n'a pas forcément. Évidemment, il y a des équipes plus spécifiques. Ce qui est intéressant aussi dans ce métier, c'est que tu peux toujours te former un peu plus. Moi, c'est ce besoin que j'ai là parce que parfois on dit expert en sustainability, il n'y a personne probablement qui est expert en sustainability puisque ça se développe toujours et il y a toujours de nouvelles choses à prendre et voilà.

J : Et tu parlais d'actions concrètes. Tu faisais référence à quoi ? Est-ce que tu as des exemples un peu ?

A : Je sais que la banque donne aussi de l'argent, alloue de l'argent à des ONGs et donc là, je pense qu'en fait, c'est juste avec un autre manager qu'on discutait et pour le moment, en fait, les instruments financiers, lorsque l'entreprise n'atteint pas ses objectifs, elle doit payer à la banque. L'argent revient à la banque. Donc parfois, un peu conflit d'intérêt, on pratique, ce n'est pas comme ça, mais la banque aurait en fait intérêt que l'entreprise n'atteigne pas ses objectifs. Mais alors, imaginons que le corporate n'atteint pas ses objectifs. Il doit payer directement à la banque. Mais il devrait plus directement verser à la NGO, à l'ONG en fait. Et donc ça, ce serait plus un cercle vertueux. Et même, ce serait plus concret pour le commun des mortels de lui dire ah bah oui, cette entreprise n'a pas atteint ses objectifs, elle a dû verser X euros à cette ONG. Ça, ça ne existe pas encore. Mais je pense que ça parle de plus. Plutôt que l'argent reste au sein des banques, que l'argent aille directement vers une banque spécifique.

J : Ok, ok. Et est-ce que pour toi, ta banque fait assez ou pas ? Est-ce qu'elle s'implique assez ou pas d'un point de vue CSR ?

A : Je pense qu'il pourrait... Après, il y a aussi par exemple sur Intranet, il y a toujours des formations. Je pense que si on veut vraiment, on peut être toujours informé, etc. Encore une

fois, je pense qu'il y a toujours moyen de faire plus, de prévoir plus de choses pour le bénévolat, de verser encore plus aux ONG et d'impliquer en fait le manager évidemment et il dit voilà, par mail. Mais par exemple, on ne reçoit que par mail. C'est vrai que des séances d'information, c'est plus intéressant puis aussi, c'est un grand groupe. Donc par exemple, la fresque du climat encore une fois, elle est parfois donnée en ligne et donc, ce n'est pas les mêmes liens que quand c'est donné en personne.

J : Et comment est-ce que tu vois l'évolution future de cette politique CSR chez **** ?

A : Je pense qu'ils vont continuer. Après, moi, je parle vraiment de **** puisque ****, il y a plein de branches parce que je suis originaire du Luxembourg. Et donc là, je me suis renseignée aussi avec la **** qui est donc la branche de **** au Luxembourg. Je ne sais pas si tu m'entends bien puisque...

J : Oui, je t'entends bien, ne t'inquiète pas.

A : Et en fait, eux, ils ont des actions, par exemple, Microlux. Donc, Microlux, en fait, ça a été fondé avec le Fonds européen d'investissement. C'est comme ça que j'en ai une connaissance et aussi soutenu par la **** pour soutenir les petits entrepreneurs. Bon, ça reste quand même petit, etc. Et donc, par exemple, le Luxembourg, on a essayé de l'inclure au Social Bond Programme cette année mais ils ne pouvaient pas vu que c'était trop petit et qu'ils avaient pas assez d'acquis. Et donc, ça, c'est aussi quelque chose de beaucoup plus concret puisque moi, je me sens plus concernée puisque je viens de là et c'est des entrepreneurs que je connais. Et ça, ça change beaucoup parce que quand tu es dans un grand groupe, toi tu n'es pas forcément concerné. J'ai contacté les équipes de **** et donc, il y a des entreprises qu'on soutient que je connais aussi donc ça te fait toujours prendre, ok, ça fait quoi, etc. Et donc, quand tu te sens personnellement impliquée, tu te sens, tu as envie de faire un peu plus aussi, tu as envie de battre un peu plus pour cette partie-là.

J : D'accord. Et est-ce que pour toi, avoir une politique RSE/CSR forte, ça fait partie des valeurs d'une entreprise ou pas ?

A : Oui, oui, définitivement et puis, je pense que moi, je n'aurais pas rejoint une entreprise qui n'aurait, bon, déjà, je n'aurais pas eu de job au sein de l'entreprise si elle n'était pas concernée par tout ce qui était sur l'activité et maintenant, en fait, c'est toujours dans les valeurs de l'entreprise. Donc, je pense aussi que ça pourrait attirer les jeunes, on ne va pas se le cacher et je pense que maintenant, c'est incontournable.

J : Ok. Donc, c'est intéressant ce que tu dis. Donc, ça veut dire qu'avoir une politique CSR forte, enfin, oui, enfin, qui s'implique un minimum, ça peut attirer les jeunes travailleurs au final, alors ?

A : Oui, c'est ça. Et puis, après, je pense qu'on est quand même dans un milieu bancaire et l'argent reste quand même le plus important parce que si on regarde le marché américain, il recule sur tout ce qui est investissement responsable parce que ce n'est pas assez rentable. Et donc, ça, c'est aussi intéressant de voir parce que l'Europe n'est pas l'Asie et n'est pas l'Amérique. Ils ont chacun des approches totalement différentes et donc, je pense l'Europe à des valeurs qui sont un peu plus fortes à ce niveau-là. L'Europe est quand même... Donc, on a quand même des pays comme la France où tout ce qui est protection sociale, c'est très important, ce qui n'est pas le cas aux États-Unis. Donc, ça se ressent aussi là. Donc, tout ce qui est ces valeurs à durabilité, ça englobe le E comme le S comme le G. Donc, je pense que ça, ça joue énormément et je pense que si toute cette conscience, ce qui est arrivé n'avait pas forcément eu lieu à ce moment-ci, je ne suis pas sûre qu'on aurait toutes ces régulations et que les ventes auraient commencé aussi.

J : OK. Et est-ce que toi, pour toi, c'est... Enfin, du coup, tu as un métier directement dedans, mais est-ce que toi, c'est important à quel point que ton entreprise s'investisse ou non dans une politique comme ça ? Est-ce que tu as besoin de t'identifier à une entreprise qui est vraiment positionnée à ce niveau-là ou pas forcément ?

A : Voilà, je m'étais déjà posé la question par rapport à **** à la sortie de mes études et pour moi, c'était hors de question que je rejoigne un groupe qui n'avait pas des... Comment dire ? Qui n'était pas, en fait, investi dans la durabilité. Après, en rejoignant ****, quand on voit les classements, etc., c'est l'une des banques qui investit le plus en durabilité, etc. Donc, pour moi, c'est l'un des critères essentiels, même... A terme, j'aimerais bien rejoindre aussi une banque de développement pour avoir ce projet-là. Enfin, c'est vraiment quelque chose qui est intrinsèque et qui est super important pour moi et que je ne pourrais pas rejoindre une entreprise où il n'y a pas du tout ces critères, en fait.

J : Ok. Donc, par exemple, rejoindre Total, ce n'est pas envisageable pour toi ?

A : Non. Non. Vraiment, je fais un filtre. Pour moi, je ne pourrais pas travailler pour des choses de ta vie, en fait, au travail. Et je pense que c'est un critère qui est beaucoup plus sur les jeunes. Il y a certaines personnes où les mentalités changent un peu, mais en fait, je pense que maintenant, tu ne travailles pas juste pour avoir ton salaire ou pour payer tes factures à la fin du mois. Je pense que si tu as fait tes études, puisqu'on demande aux jeunes de faire de plus en plus d'études, de toujours te former, etc., c'est pour faire quelque chose dans lequel tu t'accomplis. Enfin, je pense qu'aussi, toi, si tu fais ces études-là, c'est pour un objectif et pour t'épanouir au final. Et donc, je pense que moi, j'ai besoin d'être en accord avec moi-même dans ce que je fais au quotidien parce que c'est ce que tu fais au quotidien, au final.

J : Donc, tu dois un peu t'aligner avec la culture et les valeurs de l'entreprise dans laquelle tu travailles ?

A : Je ne pense pas que tu dois, toi. Quand tu passes l'interview, c'est un test tant pour l'employeur, tu ne dois pas essayer à tout prix, tu ne supplie pas l'employeur pour un job, en fait. Toi, tu peux fêter et voir si leurs valeurs fitent aussi. Si, par exemple, ton manager, pendant l'interview, tu dis, oh là là, moi, ça n'ira jamais sur le plan humain, ben, tu n'y vas pas. Et donc, je pense que ce n'est pas toi qui dois rentrer dans le monde, mais tu dois essayer de trouver l'entreprise que tu veux. Bien évidemment, parfois, il y a des désillusions. Mais, voilà, c'est un critère qui reste important.

J : Et est-ce qu'il y a des domaines dans la CSR qui, selon toi, ne sont pas assez, comment dire, approfondis ? La corporate social responsibility, ça englobe tellement de choses. J'ai l'impression qu'on met, enfin, du coup, je vais donner mon avis, des choses environnementales et qu'on néglige peut-être un peu les autres.

A : C'est exactement ce que je voulais dire. Et c'est pour ça que moi, je suis extrêmement contente, en fait, d'être en charge du Social Bond Programme parce que la banque est aussi un Green Bond Programme. La taxonomie européenne a sorti, en fait, tout un amas de directives sur l'environnement mais pas encore sur le social. Pourquoi ? Parce que le social, ce n'est pas, tu ne prends pas un critère social comme un autre, tu évalues quand même des choses qui sont moins tangibles. Et, par exemple, là, quand je reprends nos indicateurs, c'est toujours, enfin, on a tous des indicateurs sociaux mais alors, les indicateurs sociaux concernent plus les employés au-delà de la banque, en fait. Et, par exemple, tout ce qui est critères environnementaux, c'est aider les clients dans une transition low-carbon. Donc, là, tu as des chiffres bien précis. En euros, on parle de milliards, protéger tout ce qui est la biodiversité, etc. Diminuer les émissions de CO2, mais pour tout ce qui est social, c'est quoi ? Formation des employés via des cours

parce que, aussi, au ****, j'ai pu faire un cours parce que c'était un petit training avec Cambridge, vraiment sur les bases de la durabilité. Donc, ça, ils offrent quand même. Ils offrent aussi des formations. Par exemple, on peut avoir un certificat, en fait. Il y a un autre critère aussi, c'est la part de femmes dans tout ce qui est senior management position. Et ça reste, pour moi, on pourrait aller plus loin dans tout ce qui est critères sociaux. Donc, au-delà de l'entreprise, c'est-à-dire, voilà, combien de personnes on a aidé, parce que c'est un peu le social bond programme, en fait, à nouveau, mais à trouver un emploi ou des choses comme ça. Plus de diversité, aussi. La diversité, ce n'est pas seulement homme-femme, mais c'est en fonction des études en fait, parce qu'on est pas que des financiers, en fait, ce qui est intéressant ici. Il y a des gens qui ont étudié la chimie qui sont là, et on a d'autres qui ont étudié les langues. Donc, il y a vraiment, on passe d'ingénieur à financier, à linguiste, enfin, c'est assez, de toute façon. Donc, voilà, je pense que le S est mis de côté simplement parce qu'il n'est pas facile à évaluer. Et moi, j'aimerais vraiment bien continuer personnellement là-dessus, parce qu'il y a beaucoup de choses là-dessus à faire. Je vois que quand tu es dans le social bond programme. Enfin, quand t'aides un entrepreneur, on a des interviews, etc. Et c'est des projets hyper précis. Pour Microfinance, c'est pareil. On a pu aider, par exemple, une dame au Vietnam qui a ouvert, en fait, un magasin de graines. Et donc, c'est grâce à ça qu'elle a pu lancer son business. On a pu aider, si c'est autre chose, enfin, toutes les petites et moyennes entreprises qui n'auraient jamais pu... Et en fait, en partant du S, les entrepreneurs ne sont pas obligés d'avoir un projet social. Ça peut être un projet environnemental. Donc, en fait, c'est un peu un cercle vertueux. Et donc, je pense que maintenant, il est important aussi de s'attaquer à d'autres critères que les autres.

J : Super intéressant. Je vais juste un peu regarder. Mais écoute, moi, t'as répondu super bien à toutes mes questions. Je ne sais pas si toi, de ton côté, t'as des questions par rapport au mémoire ou si tu as envie de rajouter des choses.

A : Non, mais comment... Déjà, ton mémoire, j'imagine, donc là, si je comprends bien, tu es à la phase d'interview. Est-ce que tu as déjà pu décanter un petit peu tout ça et voir... Enfin, peut-être juste si tu peux me répéter la problématique.

J : Oui. Mais en fait, j'ai fait un stage dans une grosse entreprise qui a mis en place une politique RSE, qui a juste mis les piliers principaux de ça, mais qui a communiqué à ses employés dessus et tout, mais qui n'a rien mis en place, tu vois. C'est vraiment juste du vent, quoi, tu vois. Et du coup, durant mon stage, j'ai juste compris que les gens ne savaient limite même pas ce que c'était, tu vois. Et donc, je me disais, mais pourquoi est-ce que les gens ne s'intéressent pas plus et pourquoi ça n'a pas plus d'intérêt à ça ? Et donc, j'ai fait des entretiens avec les gens de cette boîte-là, mais aussi, du coup, des gens de chez ****. Enfin, tu vois, j'ai fait un peu des entretiens un peu partout pour un peu voir ce que les employés en pensent, l'intérêt qu'ils y portent et pour voir comment est-ce que les entreprises font pour que les employés aient de l'intérêt vis-à-vis de ça, tu vois.

A : Oui, oui. Après, je pense que là, ça évolue beaucoup parce que le nom de la stratégie a changé pour inclure tout ce qui était sustainability. Avant, il n'y avait pas le S dans la stratégie. Maintenant, il y a le S qui est rentré dedans. Après, je pense que c'est aussi tout à chacun de s'intéresser à ce que son entreprise fait parce que tu peux lire le mail ou pas, tu peux aller te renseigner sur l'intranet voir ce que ton entreprise fait. Tu peux écouter, tu ne peux pas écouter. Je pense vraiment qu'il y a une fracture entre les différentes générations. Et par exemple, quand je vois mes parents, je ne sais pas si mon père sait ce que son entreprise fait d'un point de vue de durabilité. Là, je pense que ça dépend vraiment de l'intérêt de tout à chacun et l'entreprise, elle peut essayer parce que chez ****, par contre, c'est vraiment suivi. Comme je disais, il y a les managers, leur bonus est directement lié à des KPIs précis s'ils atteignent ou pas la durabilité. Mais voilà, il y a des équipes, par exemple, j'ai animé une fresque où ils étaient là mais vraiment

ils n'en avaient rien à faire et je le ressentais. Par contre, il n'y avait pas de jeunes. Après, il y a d'autres personnes qui sont au double de mon âge qui sont tout à fait alertes là-dessus et qui font plein de choses et d'autres jeunes qui n'en ont rien à faire. Mais voilà, je pense que c'est aussi quand tu joins une entreprise, tu te renseignes d'abord au sein de l'entreprise et c'est à toi de faire le job aussi.

J : C'est clair. Du coup, pour revenir sur mon stage, c'était vraiment plus, comment dire, de façade. Forcément, l'intérêt que les gens ont de ça il est réduit.

A : Oui, il peut être que minime.

J : Alors que de ce que j'ai vu avec les autres entretiens, si ton entreprise fait correctement les choses et qu'elle t'incite à le faire, ça ne peut que être positif même si tu as toujours des gens qui...

A : Oui, ça définitivement, je pense que c'est le cas. Si tu fais les choses sérieusement, tu gagnes en crédibilité. Sinon, si tu n'as pas de crédibilité, personne ne va te suivre.

J : Mais ce que je constate aussi, c'est que dans le milieu bancaire, il y a un peu ce côté d'image mais aussi investisseur-client. C'est genre tu as l'investisseur qui est un peu le maître entre guillemets, la banque qui se met à jour vis-à-vis de ça et puis elle incite ses clients aussi à le faire.

A : Oui, c'est ça, parce finalement, une banque sans ses clients, elle n'a pas de rentrée d'argent. Donc, la banque est là pour aider, pour aider à la transition mais encore une fois, parfois, si le client est super important, etc., on ne peut pas se permettre de le perdre mais alors, nous, on essaye aussi d'avoir des critères assez précis. On ne peut pas mettre nos tampons parce qu'il faut communiquer après sur le deal, etc. On ne peut pas poser notre image sur quelque chose qui est controversé.

J : Oui, c'est un peu le même retour que j'ai eu avec les autres entretiens. C'est l'équilibre que tu dois avoir avec tout ça.

A : C'est ça. Et puis nous, on voit aussi avec d'autres banques parce que c'est rare qu'on structure seul un instrument puisque c'est quand même des gros projets donc, il y a souvent plusieurs banques qui sont impliquées et c'est drôle parce que, par exemple, il y a une banque qui n'accepte pas de sortir un deal si il n'y a pas un KPI qui est social.

J : D'accord, ok.

A : Ce qui n'est pas encore on en a discuté au sein de **** voir si on allait faire la même parce qu'évidemment, on regarde aussi ce que les autres banques font, ce qu'ils mettent à jour. Par exemple, là, juste pour le Social Bond Programme, j'ai regardé avant un peu sur le marché qui avait mis un reporting. Il n'y a qu'une banque française. Les autres, ils ont mis mais il n'y a aucun indicateur d'impact ou c'est très vague leur méthode d'outil.

J : Oui, parce que, du coup, là, c'est le milieu bancaire mais dans des entreprises peut-être plus petites ou moyennes, j'ai l'impression que c'est, j'ai peur que ça tende à être de l'employer branding. Regardez, je mets ça en place super chouette et les gens rejoignent l'entreprise parce qu'ils pensent que tu vois.

A : Mais après, donc la bourse de Luxembourg, il y a vraiment, c'est une petite bourse, c'est 100. Et en fait, tout ce qui est LGX, donc Luxembourg sur tout le building. Donc en fait, c'est tout vert où ils disent, enfin, ils ont gagné des awards et donc en fait, moi, c'est pour ça aussi que j'étais attirée par la bourse avant. C'est parce que c'était vraiment, je me dis, waouh, ils sont

super impliqués en finance durable, c'est super intéressant et tout. Et donc, c'est ça qui m'a en fait attiré plus chez eux. Mais au final, quand tu es une bourse, tu acceptes ce que tes investisseurs ou tes émetteurs ont mis. Toi, tu es une plateforme entre l'investisseur et les émetteurs. Et donc, du coup, là, il y a un peu de désillusions. Ils disent toujours oui, sustainable finance, sustainable finance. Ils essayent de promouvoir en fait la finance durable. Mais au final, ce qu'on fait en interne, je ne sais pas, en fait, bête exemple, mais il y a une personne qui avait écrit plusieurs fois à la bourse puisque la nuit, tous les locaux étaient allumés. C'est bête, mais tu dis oui. Finance durable, par exemple, donc il y a des signataires de la charte G-Fence. G-Fence, c'est pour aussi la réduction en fait donc des émissions de CO2 mais au sein des bourses. Ils ont un mal fou à coordonner leurs chiffres pour être signataire de cette charte G-Fence. Et donc, là, en fait, ce que tu promouvois, c'est ce que tes émetteurs ont mis. Mais toi, qu'est-ce que tu fais ? Par exemple, les business trip, c'était... Chez ****, ils ont coupé énormément de business et les choses se font plus en ligne. Mais là, la bourse, elle fait oui, mais il y a le client, c'est super important. Et donc, c'est pas possible.

J : Non, c'est clair. Ok, ok. Super. Je ne sais pas si tu as d'autres questions ou...

A : Non, mais c'était intéressant.

J : Ben écoute, un grand merci pour toi. Je vais juste couper l'enregistrement. Hop.

9. Entretien Lisa

Julien : Je le lance. Pour me présenter, je m'appelle Julien Zone et je suis encore étudiant en master 2 en grh, en gestion des ressources humaines. Et donc là, il me reste plus que mon mémoire à finaliser et après je suis bon. J'ai plus que le mémoire donc dans le cadre de celui-ci, je dois réaliser des entretiens pour avoir des données à exploiter. Mon mémoire, mon étude, elle consiste un peu à explorer la dynamique entre les politiques RSE et la perception que les employés en ont. C'est un peu évaluer un peu l'impact que ça peut avoir sur eux. Est-ce que c'est important ou non ? enfin tu vois, c'est tous ces aspects-là. Tout d'abord merci pour ton temps aussi. On va directement commencer. Est-ce que tu peux te présenter, ton parcours, ta fonction actuelle, les études que tu as faites ?

Lisa : Alors je m'appelle Lisa, du coup j'ai fait ingénieur de gestion à l'UCLouvain. Lors de mon stage de fin d'études, j'ai été recruté par un prof chez qui était, qui donnait cours à l'UCLouvain mais qui est aussi head of cfo office chez ****. Et donc il m'avait recruté pour un stage de cinq mois où je devais implémenter la EU taxe local donc la green taxonomie de l'union européenne pour les banques. Par la suite, j'ai après continué ma scolarité en faisant un erasmus et quand j'ai été proclamé quoi, quand j'ai fini. **** m'a continué de poursuivre tout ce qui était ESG mais dans une fonction risque et à l'étranger. Donc je suis partie à Lisbonne pendant un an et j'ai bossé pendant un an pour eux parce que **** a un sustainability lab à Lisbonne, où c'est un peu pionnier là-bas. Donc je voulais passer un peu par cet endroit-là pour me former et tout ça. Et donc du coup, j'ai été bossé pendant un an chez eux là-bas. Actuellement je suis chez **** donc je suis en graduate programme, j'avais pour but quand même de finir tout ce qui était sustainable. Finalement il est... Actuellement ce qui se passe et que je fais plutôt du project finance en énergie. Donc cinquante pour cent de mon portfolio est en énergie renouvelable, et cinquante pour cent est en énergie ce qu'on appelle du « brown energy » donc du gaz et du pétrole. C'est assez intéressant, je vais rester dans ce domaine-là parce que je me sens beaucoup plus quoi mieux et tout ce qui est partie sustainable mais tout aussi cette partie un peu plus de brown energy quoi.

J : Ok et est-ce que tu peux un peu m'expliquer la structure de l'entreprise ? Comment ça se situe ?

L : Ouais donc **** c'est une banque hollandaise avec différents, différents départements donc comme toutes les banques, tu as un département risque et finance. Donc le finance, c'est du reporting surtout. Risk, c'est tout ce qui est ligne de défense, c'est gestion des risques en général avec des modélisations de risques et des implémentations de process pour minimiser les risques. Et puis, tu as une partie Retail, Retail, ce sont les consommateurs comme nous, comme toi et moi qui ouvre un compte bancaire. Cette partie-là, c'est la plus grande partie de ****. Et tu as une partie Wholesale Banking, ce qui s'appelle du corporate et investment banking, où là c'est tout ce qu'il y a avec les entreprises et moi je suis dans ce domaine-là. Et voilà c'est un peu pour donner les fonctions après il y a aussi un département data, il y a aussi un département HR mais un peu pour te donner comment ça fonctionne un peu dans une banque.

J : Et du coup toi maintenant c'est quoi tes missions actuelles ?

L : Oui du coup, mes missions actuelles, c'est que donc pas mal de boîtes, d'entreprises en énergie ont besoin de financement. Ce sont des financements soit qu'elles obtiennent par des loans, donc des prêts, ou soit par le marché financier en émettant des bonds donc des obligations. Et aussi elles ont besoin de hedger leur position, c'est à dire de ce qu'on appelle un hedging, c'est un peu s'assurer que le prix du pétrole s'il descend trop bas qu'elle arrive quand même à s'en sortir et tout ça. Ou du gaz donc ces différents types d'actions où elles ont besoin

de l'input des banques. Et donc moi du coup je gère tout ça sur différents aspects donc leur trouver du financement, leur trouver du hedging et je structure ça et voilà.

J : Ah ok et pour revenir sur le poste que tu as eu quand tu étais chez BNP donc tu es partie à Lisbonne c'est ça que tu disais et là c'était quoi les fonctions que tu avais justement à ce niveau-là ?

L : Oui donc les fonctions que j'avais, c'était surtout dans tout ce qui était les régulations bancaires, qui allait arriver sur l'ESG, parce que actuellement il y en a une qui a été implémentée c'est la EU taxonomie. Et là, il y a la deuxième qui a été implémentée c'est la CSRB mais il y en a quand même une ribambelle de régulation qui arrive. Et moi, mon rôle, c'était de lire la régulation et de la traduire de manière quantitative. Qu'est-ce que ça allait coûter à la banque, comment l'implémenter, comment faire en sorte d'aller dans le... d'adapter la stratégie de la banque pour qu'elle matche la réglementation en question. Et donc, c'était ce travail-là, en fait.

J : Donc, tu as toujours touché, justement, à ce côté environnemental, on va dire, dans les banques.

L : Oui, oui. Donc, je l'ai touché soit par l'implémentation de stratégie dans mon stage chez ****, soit par, comme je t'ai dit, la mesure d'impact et les régulations dans la partie de risk que j'ai faite chez Lisbonne. Et actuellement, je la touche aussi par tout ce qui est énergie parce que le milieu de l'énergie, c'est un milieu clé de la transition énergologique en général.

J : Et qu'est-ce qui t'a attiré là-dedans ?

L : Ce qui m'a attiré, c'est que je trouve que, tu vois, actuellement, il faut, à un moment donné, se rendre compte qu'on est dans une situation où il faut agir pour la planète en général. Et en fait, tu vois, les banques, c'est un endroit où réguler les banques et faire en sorte de toucher à tout ce qui est agi via les banques, c'est un peu une réaction en cascade parce que les banques, c'est elles qui financent tout ça, en fait. Donc, du coup, je trouvais que ça avait beaucoup d'impact de bosser dans une banque dans cette partie-là parce qu'en fait, ça se cascade partout et donc, tu as beaucoup plus d'impact, en fait. Et cet aspect-là, pour moi, il était très important, histoire d'avoir un impact et que, clairement, la finance a son rôle à jouer là-dedans. Et c'est en investissant dans les bonnes industries qu'on va pouvoir faire en sorte de changer plus vite ce qui ne va pas, quoi.

J : Oui, OK. Et pour revenir sur le côté RSE, ESG, comment est-ce que, toi, tu le définirais ? Ta définition personnelle.

L : Ma définition, c'est qu'il faut qu'on transitionne vers une économie qui soit plus durable et ça, c'est défini. Pour moi, l'économie plus durable, elle est définie avec les accords de Paris et elle est définie avec, par exemple, les rapports du GIEC et tout ça. Et donc, pour moi, tout ce qui est ESG, c'est toutes les actions qui tendent vers cet objectif-là, en fait.

J : Et du coup, pour revenir sur ta situation actuelle chez ****, comment est-ce que tu as pris connaissance de sa politique ESG ? Et est-ce que tu as eu, par exemple, un onboarding ou une formation par rapport à ça ? Est-ce que c'est toi, de ton côté, qui as appris toute seule ? Comment ça s'est passé à ce niveau-là ?

L : Alors, de mon côté, ça a été... Des deux, je vais dire les deux, parce qu'il y a eu d'abord... Peut-être que Gabriel t'a dit, mais en fait, quand on a commencé le graduate programme, on a eu une obligation de faire un projet ESG. Donc, on pouvait, à quel point c'était important pour **** d'avoir ces graduates qui fassent un projet sustainable. Donc, ça, c'était une première chose. Donc, du coup, il y avait de l'information qui était disponible pour cela. Et donc, ils

donnaient des formations, ils donnaient accès à... De l'input. Et en même temps, moi, vu que c'était quelque chose qui m'intéressait, j'ai pris contact avec les bonnes personnes dans la banque pour poser mes questions, pour savoir comment je pouvais aider, pour savoir si je pouvais faire des side projects sur cela. Donc, je pense que ça a été quelque chose qui a été fait via les deux, quoi.

J : OK. Et pour revenir sur ce projet ESG, tu sais m'en dire un peu plus ?

L : Ouais. Alors, du coup, donc, chaque graduate programme, chaque personne qui fait le graduate programme doit faire un projet ESG. Et ça doit constituer un nombre d'heures par... sur l'année. Donc, moi, ce que j'avais décidé d'aider dans plusieurs endroits, c'est que, déjà, il faut savoir que quand tu fais dans mon département, quand on fait du financement de projet dans l'énergie, on a besoin d'avoir accès au plan de transition de l'entreprise. Et du coup, il y avait un nouvel outil qui avait été développé par ****. Et il fallait un peu vraiment faire en sorte d'aller dans les rapports, de trouver des solutions, de toutes les entreprises de l'énergie pour comprendre leur transition plan et pour que la banque comprenne qu'est-ce qui va aller dans les prochaines années. Donc, moi, j'avais déjà bossé là-dessus sur ça pour aider à faire... à récolter les données et à essayer de faire un espèce d'exposé en disant, voilà, sur notre portfolio, 10 entreprises, elles disent ça, 20 disent ça, 30 disent ça. Pour voir où on tendait, quoi. Tu vois, avoir une espèce de tendance. Ouais. Ça, c'était une première chose. Une deuxième chose, c'est que je ne sais pas si tu connais la fresque du climat.

J : Oui, bien sûr, bien sûr.

L : Eh bien, je suis facilitateuse et donc, du coup, je donne des fresques. J'essaye d'en donner une tous les deux mois. Donc, ça, c'est ce truc-là de répandre la fresque au travers **** et de former les gens par rapport à ça. Et une troisième chose, c'est qu'en fait, l'aspect régulation, moi, je le trouve super important dans ces sujets-là. Et donc là, c'est mon projet que je suis en train de me lancer, c'est que j'aimerais sortir une newsletter tous les mois sur les nouvelles réglementations ESG parce qu'il faut que les banquiers soient au courant de ce qui se passe, en fait. Et donc, du coup, ça, c'est pour l'instant quelque chose qui est toujours en version bêta. Ce n'est pas encore sorti. Mais j'aimerais bien vraiment que ça sorte auprès **** pour que les gens aient accès et se rendent compte à quel point c'est important.

J : OK. Du coup, j'ai différentes questions.

L : Oui.

J : Par rapport au programme ESG, tu m'as dit que c'était un nombre d'heures. Donc, par rapport à ton nombre d'heures sur un temps, je ne sais pas, sur six mois, imaginons que tu as, je ne sais pas, 60 heures que tu dois dédier exclusivement à ton projet ESG ou comment ça fonctionne ?

L : Exactement. Donc, normalement, si j'ai bien compris, ça serait idéalement un demi-jour par semaine au total. D'accord. Pendant six mois, en effet. Comme tu as raison, c'est pendant six mois. La réalité, c'est que personne ne regarde exactement combien ça te prend. Mais voilà, il faut fournir du résultat. Mais dans... Parce que c'est la première année qu'ils le font, qu'ils obligent d'avoir un projet ESG. Donc, je pense que là, ils ne sont pas totalement... Ils ne sont pas encore... On va dire, le département qui demande ça au graduate programme n'est pas encore complètement mature pour savoir comment le faire et tout ça. Mais à la base, l'idée, c'était d'avoir un demi-jour par semaine.

J : Ok. Et comment est-ce que ça va être évalué ?

L : Je pense que ce qui va être évalué, c'est qu'il va falloir rendre... Tu vois, il va falloir que quelqu'un... Parce que souvent, le projet, tu le fais avec un... Même si ce n'est pas ton manager, mais tu le fais avec un manager d'une autre équipe. Donc, en tout cas, il y a quelqu'un qui est au courant que tu es en train de prendre une initiative pareille. Et je suppose que cette personne-là va devoir, à un moment donné, se manifester et dire oui, oui, elle a bien fait ça pour moi.

J : D'accord, OK. Et pour revenir, tu m'as dit que tu avais suivi et que tu donnais des formations par rapport à la fresque du climat. Est-ce que ça, c'est une motivation personnelle que tu as ? Est-ce que tu es poussée à le faire ? C'est une obligation ? Comment ça se passe ?

L : Non, pas du tout. Je n'ai pas du tout été poussée à le faire. Ce qui s'est passé, c'est que dès le début, je me suis... Moi, je le faisais déjà chez ****. Donc, dès le début, quand je suis arrivée chez ****, j'ai dit que j'avais déjà eu la certification pour faciliter des fresques et je leur ai dit que j'étais prédisposée à en donner. Moi, je pense que cette fresque, elle est super importante parce qu'elle commence le débat. Tu vois ? Je trouve qu'elle permet aux gens qui ne se posaient pas des questions de commencer à s'en poser. Et quand je donne les fresques, il n'y a pas du tout de jugement sur qui fait quoi dans la vie. C'est vraiment juste commencer à se poser des questions. Donc, moi, c'était vraiment une conviction personnelle que c'était important et que tout le monde devait avoir accès à ça. Et donc, du coup, je l'ai direct, je me suis manifestée en disant, voilà, je suis disponible pour le faire. Et direct, on m'a dit, tiens, voilà, il y a des possibilités, inscris-toi. Et donc, là, pour l'instant, je l'ai fait deux fois. Je fais la troisième fois dans trois semaines. Donc, voilà, petit à petit, j'en fais quelques-unes à chaque fois.

J : OK. Et du coup, j'avais une autre question par rapport au ESG. Mais comment est-ce que **** communique sur ce qu'elle fait et met en place par rapport à ça ? Tu vois ? Toi, en tant qu'employée, dans ton boulot de tous les jours, comment est-ce que tu sais si ton entreprise s'investit ou non dans des projets par rapport à ça ?

L : Oui. Très bonne question. Alors, déjà, il y a un Climate Report qui sort chaque an qui est disponible pour le public. Donc, ça, c'est... Déjà, c'est un espèce de document qui rassemble toutes les initiatives qui ont été prises, qui rassemble aussi les scopes d'émissions, les scopes d'émissions, les scopes d'émissions, ce genre de choses. Donc, c'est un condensé d'informations qui est très intéressant. Et puis, en fait, aussi, on a ce qu'on appelle des tera-approches. Donc, ce sont des politiques pour chacun des secteurs qu'on finance de, comment dire, de décarbonisation en disant, voilà, aujourd'hui, ce secteur dans notre portfolio, dans notre booking, il nous coûte tant d'émissions carbone. Dans cinq ans, on veut que ça soit réduit de cinquante pour cent ou de vingt pour cent. Et on a d'arguments. Ça, c'est quelque chose qui est, je pense, plutôt interne à mon entreprise. Je ne sais pas si le public a accès à ça. Mais du coup, c'est très intéressant parce qu'il y a plein de formations là-dessus. Donc, déjà, il y a des formations qui sont disponibles pour former les employés à tout ce qui est tera-approche par secteur. Deuxièmement, il y a des réunions. Tu vois, en tant que, si tu finances tel et tel secteur, tu peux faire accès à des réunions et commencer aussi à parler, à donner tes idées par rapport à ça. Et il y a des séminaires qui sont organisés aussi avec, par exemple, en Belgique, tous les un mois, il y a un call d'une heure et demie sur tout ce qui est tera-approche ESG qui est organisé au niveau du groupe. Donc, participer aussi à cela. Donc, au niveau de l'information, moi, j'ai toujours trouvé que l'information était disponible.

J : OK. Et est-ce que ****, comment dire, donc, elle communique beaucoup sur ça. Est-ce qu'elle, comment est-ce que j'avais dit ? Est-ce qu'elle, pas elle motive, mais est-ce qu'elle pousse les gens à suivre ? Tu m'as parlé de formation, tu m'as parlé de séminaires. Est-ce qu'elle pousse à le faire ? Est-ce que les gens ont un quota à respecter ? Est-ce que chacun fait comme il veut ? Comment ça se passe à ce niveau-là ?

L : Alors, je pense que pour le coup, c'est un peu plus chacun fait comme il veut. Même s'il y a de plus en plus de choses qu'on, il y a de plus en plus de dialogues où le management dit faites-le, faites-le, mais il n'y a pas encore d'obligation en mode il faut que tu le fasses avant telle date. Ça, pour l'instant, ce n'est pas du tout encore implémenté. Il y a de l'incitation, mais ce n'est pas obligatoire. Et souvent, je pense que les gens le prennent quand même. Certaines personnes le font quand même parce que ça, en fait, ils ont une politique qui est assez intéressante, c'est-à-dire qu'ils le valorisent en disant si vous faites ça, c'est bien pour votre CV. Par exemple, pour les banquiers, il y a une formation de tout ce qui est parce que tu peux faire des prêts qui s'appellent Sustainable Link Loan ou des Sustainable Bonds et ça, tu vois, tous les banquiers ont accès à des formations pour se former là-dessus pour pouvoir proposer aux clients. Et ça, c'est vrai qu'honnêtement, c'est super bien pour le CV. Tu vois, tu mets ça sur ton CV, c'est une formation supplémentaire que **** a payé. Toi, c'est valorisant si un jour, tu veux changer de boîte ou même si un jour, tu veux changer d'équipe. Donc, je pense que c'est plus de l'incitation comme ça qui est faite.

J : OK. Et là, ça va être un peu plus difficile à répondre, je pense, mais les communications que **** fait par rapport à tout ça, est-ce que tu penses qu'elles sont suivies par les employés ou est-ce que c'est un peu des mails perdus ou pas, tu vois ?

L : Alors, ça, c'est une bonne question dans le sens que pour moi, je pense qu'il y a encore du progrès à faire par rapport à ça parce que des fois, il faut être abonné à la bonne newsletter, être sur le... Tu vois, on a une espèce de Facebook dans l'entreprise. Bon, c'est un grand mot mais c'est un peu comme ça. Il faut être dans les bons groupes. Donc, c'est-à-dire que si toi, aujourd'hui, tu veux trouver l'information, tu vas la trouver mais elle ne va pas venir à toi.

J : OK, OK. Et qu'est-ce que **** propose comme formation du coup par rapport **** ?

L : Alors, ils ont une Climate School. Donc, c'est une ribambelle de formation sur différentes thématiques climatiques, que ça soit niveau risk, que ça soit niveau business et tout ça. Donc, ça, c'est des vidéos qui sont disponibles que tu peux regarder et donc te former par toi-même. Donc, ça, c'est une chose. Deuxième chose, il y a la Climate Fresque qui est possible. Et la troisième chose, il y a une formation de deux jours vraiment commerciale pour que les banquiers comprennent réellement ce que ça veut dire structurer des produits sustainable. Et donc, ça, c'est assez intéressant et c'est deux jours en plus en visite. Je pense que c'est un training pas online mais en face-to-face. Donc, il y a ça aussi qui est disponible. Et troisièmement, ils te payent le GARP CSR, c'est quatrièmement du coup plutôt, ils te payent le GARP CSR. Le GARP CSR, c'est un examen sur tout ce qui est risque sustainable et ça, c'est prédisposé à le payer. Que ça soit le GARP CSR ou le CFA ESG qui sont deux formations qui sont très intéressantes et très reconnues sur le monde sustainable.

J : Et est-ce que toi, tu en as suivi ou pas des formations chez Engie du coup ?

L : Oui, j'en ai suivi. Donc, la Climate School, je suis en train de la faire petit à petit dès que j'ai un peu de temps. Donc, je n'ai pas totalement fini mais je fais à chaque fois une vidéo supplémentaire et tout ça. Donc, ça, c'est une première chose. Deuxième chose, je passe mon GARP CSR en avril. Ça, c'est une deuxième chose. Troisième chose, j'aimerais vraiment passer aussi mon CFA ESG mais ça, j'aimerais bien le passer plutôt dans l'année deux-mille-vingt-cinq. Donc, ça fait déjà des deux choses et la formation banquier en sustainable, c'est là, je n'y ai pas encore droit parce qu'il faut être du VP mais c'est un truc que si j'arrive à ce poste-là, je la demanderai réellement.

J : Oui, ok. Donc, là, on remarque vraiment que tu t'investis dans tout ça et maintenant, pour passer à ****, qu'est-ce que **** met en place par rapport à la ESG ? Qu'est-ce qu'elle fait concrètement ?

L : Alors, du coup, pour moi, ce qu'elle fait, c'est que, donc déjà, je vais te parler de la politique intrinsèque et je vais te parler de la politique extérieure. En peu, intrinsèque réelle, plusieurs choses. Il y a des incitations pour venir au travail et pas du tout en voiture mais donc en tout ce qui est transport en commun et en vélo et tout ça parce qu'ils financent ton vélo électrique, ils financent tes transports, ils te donnent même de l'argent. Tu peux calculer le nombre de kilomètres que tu fais en vélo et ils te donnent de l'argent à la fin du mois par rapport à ça. Donc, ça, c'est déjà pour moi une politique de mobilité. Deuxièmement, il y a aussi une politique au niveau de rénovation des buildings. En effet, sur mon travail dans un building qui est assez vieux, qui avait du coup des pertes énergétiques qui étaient assez grandes et donc, il y a eu tout un travail de rénovation pour changer ça, pour réduire notre scope d'émission. Ça, c'est une deuxième chose. Troisième chose, on est passé sur une flotte de véhicules complètement électriques. Donc, si tu veux avoir une voiture, elle est complètement électrique, ça c'est sûr. Il y a aussi des initiatives à la cantine pour consommer végétarien, pour avoir beaucoup plus de choses qui sont végétariennes et tout ça. Ça, c'est, on va dire, les quatre choses dans lesquelles je pense qu'ils me paraissent le plus saut-aux-yeux. On va dire ça comme ça. Je réfléchis un peu s'il y a autre chose. Il y a certainement autre chose, mais on va dire que c'est les quatre qui me parlent le plus. Après aussi, il y a aussi toute une stratégie au niveau de, quand on est banquier d'affaires, on voyage beaucoup et du coup, on est obligé de, tu vois, à partir de 5 heures, je crois 5 ou 6 heures de distance, on est obligé de prendre le train, on ne peut pas y aller en avion.

J : Ah d'accord, ok.

L : Par contre, après, si, si c'est plus de 6 heures, là, on peut demander pour avoir accès à l'avion, mais du coup, par contre, pareil, ça doit être validé par ton manager, alors que le train, c'est beaucoup plus facile. Donc, il y a ça aussi. Donc ça, c'est, on va dire, des politiques intérieures à ****. Donc, tout ça. En politique extérieure, pour moi, c'est qu'en partie retail, donc tout ce qui est consommateur, toi et moi, personne, on va dire, privée, ils ont mis en place, ils ont mis en place tout ce qui était loan pour rénover sa maison. Donc, tout ce qui est ça, il y a des possibilités de faire ça. Ils ont, ils ont fait aussi, donc ça, c'était surtout la rénovation, la rénovation pour tout ce qui est partie entreprise. Ils ont fait tout ce qui est sustainable, sustainable link loan, sustainable bond. Ils ont fait aussi des programmes sustainable supply chain. Donc ça, c'est toutes des initiatives de financement qui, qui sont liées à tout ce qui est sustainable. Et donc, comment ça marche, c'est que si tu veux avoir accès à ce type de financement-là, tu vas devoir respecter des KPI, donc des espèces de targets chiffrés par rapport à des domaines bien particuliers, mais qui sont reliés à la sustainability. La plupart du temps, ce sont des scopes d'émission. Donc, on veut que tu aies un scope d'émission qui soit de réduit de 20% ou de 10% ou de 30%. Et donc, la banque se dit, OK, tu es en train de faire, tu as un effort pour la planète, donc on est prêt à te donner un financement qui est moins cher. Et donc, du coup, ça, du coup, on le fait, on le dérive sur plein de choses, c'est-à-dire qu'on le dérive dans tout ce qui est donc loan, mais aussi tout ce qui est bond, donc tout ce qui est... En fait, est-ce que tu es familier avec tout ça parce que j'utilise des termes ? J'espère que tu ne sois pas...

J : Non, mais ça va, je comprends, t'inquiète. Oui, oui, bien sûr.

L : Donc, du coup, n'hésite pas à m'arrêter.

J : Oui, ça va.

L : Tout ce qui est loan, bond, mais aussi tout ce qui est dérivatif et tout ce qui est des programmes de supply chain. Donc, tout ça, c'est pour moi aussi des initiatives extérieures pour qu'il y ait du financement qui soit beaucoup plus respectueux de l'environnement.

J : Ok. Et c'est quoi ton avis, du coup, sur ça, sur toutes ces initiatives, actions ?

L : Moi, je trouve que c'est super. Moi, je trouve qu'il faut aller dans ce sens-là. Je pense qu'il faut les intensifier. Je pense qu'il faut aussi faire en sorte que, que l'Europe fasse aussi une espèce de pub, en fait. Tu vois, l'Union européenne, tout ce qui est organismes bancaires, régulations bancaires, il faut qu'ils fassent de la pub là-dessus pour montrer qu'il y a des initiatives qui sont là et qu'on essaye d'avancer. Alors, ce n'est toujours pas assez. Qu'on soit bien d'accord, ce n'est toujours pas assez. Mais, moi, je ne suis pas du genre à dire, oui, ce n'est pas assez, c'est peanuts. Non. Ce que je veux dire, c'est qu'il faut bien commencer quelque part et là, on est en train de commencer quelque part.

J : Ok. Donc, tu disais que ce n'était pas assez, mais qu'est-ce qui pourrait être fait de plus pour toi pour que ce soit mieux ou assez ?

L : Actuellement, donc ça, c'est commun à toutes les banques. Si tu veux faire tous les produits que je t'ai cités, si tu veux faire ce genre de produit-là, donc tu donnes du financement qui est un peu moins cher, mais tu descends ton financement un peu moins cher, certes, mais il n'y a pas des initiatives européennes qui te permettent de descendre beaucoup plus ou beaucoup moins cher. Comme ça, ça vraiment forcerait à en faire plus. Tu vois ce que je veux dire ? Donc, par exemple, des subsides européens qui pourraient aider par rapport à ça ou des faits. Tu vois, la réglementation bancaire, elle est super, super stricte. Si tu avais un peu plus de flexibilité sur ce genre de produit-là, ça permettrait aux banques de descendre leur fees, donc de descendre leur prix et donc de favoriser plus des missions de ce genre de choses. Attention, je suis tout à fait, je suis totalement consciente que la réglementation bancaire, elle existe pour une raison bien précise et que, bah, être flexible sur un truc aussi important, c'est des fois difficile.

J : Et du coup, pourquoi ?

L : Mais voilà.

J : Tu dis que c'est, enfin, la réglementation, elle est peu flexible, mais pourquoi du coup, selon toi ?

L : Parce qu'il y a eu tellement de crises financières qui se sont passées que, tu vois, l'Europe a toujours eu une relation avec la réglementation bancaire qui est assez difficile et c'est une raison, tu vois, actuellement, l'année passée, il y a eu, une réglementation bancaire aux Etats-Unis avec deux banques qui s'effondrent et une banque suisse qui s'effondre. Aucune banque européenne s'est effondrée parce que, bon, la Suisse, pour moi, ça n'est pas partie de l'Union Européenne, donc, tu vois, ce n'est pas régi par les mêmes réglementations bancaires. Ça prouve que notre système est, tu vois, est strong, mais bien sûr, ça donne moins de flexibilité.

J : Oui, et pour revenir sur ****, vraiment personnellement pour toi, quels sont ses motifs ? Pourquoi est-ce qu'elle est poussée à faire tout ça, toutes ces initiatives, toutes ces actions ? Tu vois ?

L : Elle n'a pas le choix. Je pense que les banques américaines ont plus de choix parce que leur gouvernement n'est pas aussi pro-sustainable. Les banques asiatiques aussi, mais les banques européennes, elles n'ont pas le choix. La réglementation bancaire actuellement est tellement poussée dans ce sens-là qu'elles n'ont pas le choix.

J : Ok. C'est un peu plus personnel par rapport à moi, mais est-ce que tu ne penses pas qu'ils mettent fort en avant le côté environnemental, mais que parfois, ils ont tendance un peu à négliger les autres aspects de l'ESG, de la RSE ?

L : Complètement. Complètement. Complètement. Ça, je suis tout à fait d'accord avec toi. L'environnemental, ça vend beaucoup plus. Ça fait beaucoup plus fancy sur les rapports et tout ça que le social et la gouvernance. Déjà, la gouvernance, c'est beaucoup trop... C'est très difficile à implémenter parce qu'on n'a pas vraiment... Tu vois, l'environnemental, il y a le GIEC, il y a les accords du climat. Ces choses-là, elles sont claires, elles sont précises. On sait où on va. En social, il y a quand même des choses, des consensus. Donc, ça va encore aussi. Même s'il n'y a pas de rapport comme le GIEC ou les accords de Paris. Mais la gouvernance, tu vois, c'est un mot qui veut tellement dire deux choses que je pense que les gens ne savent pas spécialement comment l'implémenter. Le social, comme je t'ai dit, il y a des choses et des initiatives qui sont faites. Chez BNP, ils ont lancé leur social bond programme il n'y a pas très longtemps. Je pense que... Parce que BNP, quand même, comme c'est la plus grande banque européenne, ils ont énormément d'argent. Donc, ils savent être un peu pionnés dans la matière. Donc, je pense que les autres banques vont suivre. Mais pour l'instant, ce qui fait fancy, on va dire, et ce qui fait bien et ce qui fait aussi facile à implémenter, c'est l'environnemental.

J : Oui. Et donc, qu'est-ce que ***** met en place d'un point de vue social et gouvernemental du coup ? Tu sais bien un peu ?

L : Moi, je ne pourrais pas te dire actuellement parce que, par exemple, je ne pense pas. Ils font des social bonds. Ils en ont fait quelques-uns. Mais ce n'est pas du tout encore répandu. Pour moi, là, pour l'instant, de la vision dans laquelle j'ai, sur la Belgique, peut-être qu'en Hollande, parce qu'en Hollande, ils sont un peu plus en avance que nous, mais sur la Belgique, le social n'est pas encore du tout bien développé.

J : Ok. Et tu penses que d'ici quelques années, ça tend à l'être ou pas ?

L : Oui, complètement. Moi, je considère que si BNP est en train de le faire actuellement, c'est une question de quelques mois, voire une année ou deux pour que ça se réplique chez les autres banques urbaines.

J : Ok. Et pour revenir un peu sur le côté management de tout ça, est-ce que, d'un point de vue hiérarchique, les managers, dans tout ça, est-ce qu'ils incitent, ils communiquent ? C'est quoi leur rôle dans tout ça ?

L : Ils ont même des KPIs de sustainable. C'est-à-dire que, tu vois, je pense qu'ils doivent... Je ne sais pas trop comment... Je ne connais pas, malheureusement, leur évaluation, comment ça se passe. Mais je pense qu'ils ont... Tu vois, comme... Par exemple, moi, je sais que la boss de ma boss, elle a un nombre de personnes qui doivent être femmes dans son comité de direction. Tu vois, ça, c'est un truc. Ce n'est pas du tout environnemental, mais c'est pour te donner l'exemple. Je pense qu'il y a exactement la même chose sur l'environnement. C'est-à-dire qu'elle doit avoir un nombre de personnes qui doivent avoir fait leur formation sur l'environnement. Elle doit avoir un nombre de personnes qui sont facilitateurs de fresques. Tu vois, je pense qu'ils ont certains... Ce n'est pas partout, pas dans tout le management, mais il y a certains managers et certains de leurs KPI doivent être environnementaux ou ESG en général.

J : OK. Et ça, du coup, je ne sais pas si tu peux me répondre, mais c'est un peu dans tous les départements de chez ***** ou est-ce que c'est propre à d'autres ? Est-ce que c'est vraiment une politique globale pour l'entreprise ou pas ?

L : Alors, malheureusement, je ne saurais pas te le dire. Je pense que ça a plus de vocation à être une politique globale dans les parties vente, c'est-à-dire dans les parties retail ou corporate et investment banking. J'ai l'impression que c'est moins dans les parties finance, risque, data, ce genre de choses.

J : Ok.

L : Mais ça, je ne suis pas tout à fait sûre de ça.

L : Et pour revenir, du coup, sur tes collègues, comment est-ce que tu penses qu'eux perçoivent les efforts et les initiatives que ***** met en place dans sa politique ESG, tout ce qu'elle met en place, tout ça ?

L : Oui, je pense que c'est très bien perçu, mais c'est une question d'âge. Je vais être honnête avec toi. Moi, je suis dans une équipe très jeune, donc c'est très, très bien perçu. Je pense que tu parles à des banquiers qui sont un peu plus âgés. Je pense qu'ils prennent ça comme un peu de la rigolade. Ils ne sont pas spécialement complètement dedans.

J : Ah, OK. OK.

L : Je crois qu'il y a vraiment une notion d'âge aussi là-dedans.

J Super. Pour revenir sur toi, est-ce que la politique ESG d'une entreprise, du coup, on va reprendre *****, est-ce que c'est quelque chose qui t'influence dans ton travail, dans ton engagement ? Est-ce que tu as besoin d'avoir cet aspect-là ou pas forcément ? Tu vois ce que je veux dire ?

L : Oui, complètement. Par exemple, je n'aurais jamais pu travailler pour une boîte américaine. Donc, une banque américaine, les banques américaines sont connues pour ne pas être super sustainable. Je n'aurais jamais pu être sur une banque américaine là-dessus. Pour moi, c'est important. Certes, actuellement, je finance de l'oil and gaz. Ça, c'est une réalité. Mais on est dans un... Ça s'inscrit dans une stratégie de décarbonisation. Donc, pour moi, c'est important qu'il y ait une stratégie à long terme par rapport à ça.

J : OK. Et est-ce que pour toi, ça fait partie de la culture d'entreprise ou pas ? Des valeurs d'une entreprise ?

L : Alors, malheureusement, en fait, c'est ça. Malheureusement, ça fait partie des valeurs d'entreprise, mais ça ne devrait pas. Ça devrait être une normalité partout.

J : Tu as besoin de t'identifier à l'entreprise dans laquelle tu bosses, en fait. Tu as besoin de retrouver un peu les mêmes valeurs et un peu les... Ou pas du tout. Enfin, tu vois ce que je veux dire ? C'est un peu compliqué à poser comme question.

L : Oui, si, quand même. Je pense que oui. Je pense que j'ai besoin de me retrouver un minimum.

J : Tu ne pourrais pas travailler pour une entreprise qui a, par exemple, une politique ESG mais qui ne s'investit pas dedans ou qui la néglige, quoi ?

L : Non, ouais, je ne pense pas. Par exemple, là, tu vois, je pourrais travailler chez ***** en faisant du financement oil and gas. Je pourrais passer dans le bas parti oil tu vois, je pourrais poser pour Total ou pour Shell ou je pense que ça serait difficile, honnêtement.

J : Ok, ok. Donc, on arrive un peu sur la fin de mon questionnaire, tu vois. Tu as vraiment bien répondu, je suis vraiment content de tes réponses.

L : Tant mieux, tant mieux.

J : Mais j'ai un peu déjà posé la question mais selon toi, c'est quoi les principaux défis et obstacles que ce genre de politique vont rencontrer dans les entreprises de manière générale ?

L : Alors, pour moi, il y a plusieurs obstacles. Le premier obstacle, c'est que, donc, il y a de la réglementation européenne sur ça, comme la CSRD, ce genre de choses. Le problème, c'est que cette réglementation européenne, elle a été faite par des technocrates, des gens qui ne sont pas dans le business. D'accord ? Donc, maintenant, l'implémenter, c'est vraiment, vraiment difficile. D'accord ? Alors, c'est super bien. Les initiatives sont très, très bonnes. Il faut ça. Mais la manière dont c'est présenté aux entreprises, c'est vraiment, vraiment, c'est très difficile. Une banque, elle peut se permettre de payer des consultants, elle peut se permettre de payer une équipe pour faire ça. Il n'y a pas de souci. Mais une entreprise, une SME ou une entreprise un peu plus petite, de plus petite taille, elle galère. Et ça, c'est dommage parce que, du coup, on est en train de lui donner, on n'est en train pas de faire... Tu vois, elle devrait voir la sustainability comme une opportunité de nouveau business qui sera plus durable, plus respectueux de l'environnement. Mais cette petite entreprise-là, elle va le voir comme juste une obligation réglementaire.

J : Oui. Une norme à respecter, quoi.

L : Exactement. Et ça, pour moi, c'est dommage parce que, du coup, on n'est pas en train de prendre les gens avec nous. On est un peu en train de les aliéner contre la cause. Donc ça, c'est une première... une première chose. Deuxième chose, c'est que, malheureusement, tout ce qui est ESG environnemental, tu vois, les accords de Paris, il y a plein de gens qui ne les ont pas lus. Les rapports du GIEC, il y a plein de gens qui ne les ont pas lus, en fait. Et il y a... Donc, pour moi, il y a vraiment une espèce d'éducation à faire parce qu'il y a des gens qui... Et ça, cette éducation-là, il ne faut pas que tu arrives en entreprise et qu'elle soit faite par l'entreprise. Là, c'est déjà trop tard. Cette éducation-là, elle doit être faite bien avant, en fait. Donc, parce que changer des mentalités, ce n'est pas facile de les changer. Tu vois ce que je veux dire ? Donc, je pense que cet aspect éducationnel qui doit être fait bien en amont et si tu penses que l'entreprise va le faire, si en tout cas les dirigeants pensent que les entreprises vont prendre ce rôle d'éduquer les gens, je pense que ce n'est pas le cas. Ce ne sera pas le cas.

J : Mais du coup, si tu me racontes ça, ça veut bien dire qu'il y a **** qui met en place le projet ESG pour les nouveaux... Enfin, pour le programme graduate, là. En fait, c'est typiquement ce qu'il faudrait faire pour ce moment-là, pour conscientiser un peu les plus jeunes ?

L : Mais complètement. Complètement. Et moi, je pense qu'il faut le faire plus tôt. C'est-à-dire qu'il faut le faire même déjà à l'université. Il faut déjà le faire... Tu vois ? Mais, par exemple, le fait d'avoir un graduate programme où tu as une partie sustainable, moi, je pense que c'est quelque chose d'important parce que, du coup, tu es en train de... Soit disant, ce que **** dit, c'est que les graduate programmes, c'est son futur leadership. Il faut que, dès le début, ton futur leadership soit... ait accès à ce no-live-là. Soit conscient, en fait, de ça.

J : OK. Et il y a une question que j'ai oublié de te poser. Est-ce que, toi, ton comportement personnel, il a changé ou évolué depuis que tu travailles chez **** et que, enfin, c'est un peu difficile de te poser la question parce que tu es quand même plus investi que quelqu'un de normal, on va dire. Mais est-ce que ton comportement personnel, il a changé depuis que tu travailles chez **** par rapport, je ne sais pas, à ta vie privée, quand tu vas au boulot ou quand tu fais du télétravail ou des choses comme ça, tu vois ?

L : Oui. Je pense que oui parce que, par exemple, tu vois l'histoire de... Bon, ça n'a pas encore complètement changé, mais, par exemple, l'histoire du vélo, moi, c'est quelque chose de... Là, de plus en plus, je vois mes collègues venir en vélo, c'est quelque chose qui me travaille de plus

en plus et je me dis que là, il faut que je m'y mette, tu vois, par exemple. Donc là, j'attends que le mois... J'avoue, j'attends que les mois d'hiver passent un peu pour essayer de m'y mettre au moment où ça va un peu plus facile pour moi, mais ça, c'est quelque chose qui est complètement que je suis en train de m'y mettre. Et pareil, donc moi, mes collègues, on a un espèce de défi comme quoi la semaine, on essaie de manger le moins de viande possible, surtout à midi. Pareil, ça, tu vois, c'est un défi qui a un peu été lancé via **** parce qu'à ****, il y avait des opportunités de manger végétarien. Et bien là, du coup, entre collègues, on se challenge pour le faire. Donc, je suis en train de réduire ma consommation de viande, j'essaie de changer ma mobilité, donc je pense réellement que je suis en train de changer aussi un peu ma façon de vivre, tu vois.

J : OK, ouais. OK, super. Écoute, j'arrive, j'ai fini mon guide d'entretien. Je ne sais pas si toi, de ton côté, tu as envie de rajouter quelque chose par rapport à ça, si tu as des questions à poser ou quoi que ce soit.

L : Je sais que quand on fait une thèse, en mémoire, on veut tendre vers un certain résultat. C'est quoi le résultat que tu voudrais tendre, toi ?

J : En fait, moi, à la base, pour revenir, pourquoi j'ai lancé ça, c'est parce que moi, j'ai eu une expérience de stagiaire et puis de contrat étudiant dans une boîte qui a mis en place une politique, mais plutôt RSE, mais on peut le considérer ESG. Mais, comment dire, elle a établi une politique, elle a mis des piliers, mais elle ne s'est pas investie dedans du tout, en fait. Exactement. À tel point que les employés dans l'entreprise ne savent même pas ce que c'est RSE, tu vois, ou CSR, ou ESG, bref. Ils ne connaissent même pas ce terme, ils ne savent pas ce que c'est, alors que ça a été communiqué par mail. Chaque mois, ils essaient d'introduire un truc dedans, mais au final, ça n'a aucun impact sur l'entreprise. Les employés ne s'intéressent pas et c'est dommage parce que c'est une source d'information. Bon, c'est un peu négligé, on ne va pas se mentir, mais du coup, je me suis vraiment dit pourquoi est-ce que les gens n'ont même pas un minimum d'intérêt vis-à-vis de ça ? Donc, à la base, mon postulat, c'était de dire comment est-ce qu'une entreprise peut réussir à trouver l'intérêt à ses employés à ce niveau-là, tu vois. Et puis, ça a dérivé sur la perception des employés, ça a été un peu différent, mais bon, bref. Mais mon objectif, c'est un peu de savoir comment est-ce que tu suscites l'intérêt des employés dans ce genre de politique.

L : Ok, d'accord.

J : Donc, voilà, c'est un peu difficile à expliquer, mais en gros, c'est l'expérience personnelle qui m'a poussé à ça et puis ma promotrice qui m'a dit qu'en fait, ça peut être intéressant. Donc, voilà.

L : Oui, je pense que c'est très intéressant comme sujet, honnêtement.

J : Mais ce qui ressort aussi, c'est qu'une entreprise qui met en place ça, mais qui, au final, c'est vraiment juste pour attirer, par exemple, un maximum de candidats ou de l'employer branding, en fait, tu te rends compte que les employés, ils se rendent bien compte que c'est juste de façade et que ça peut avoir l'effet inverse, quoi. C'est juste...

L : Oui.

J : Ils se rendent compte que c'est négligé et du coup, ça peut aller réduire leur motivation au boulot ou des trucs comme ça, quoi, tu vois.

L : Non, mais complètement. Je suis tout à fait d'accord. Complètement. Donc ça, c'est tout à fait d'accord.

J : Mais en tout cas, ce qui ressort, c'est que ***** a vraiment une grosse politique par rapport à ça qui touche un peu à tout et enfin, c'est vraiment... Mais on voit qu'elle a les moyens de le faire aussi donc ça marche, quoi, tu vois.

L : Ça, c'est vraiment un pilier fort. C'est est-ce que tu as les moyens de le faire bien ou pas.

J : Oui, c'est clairement ça parce que du coup, l'entreprise que je te parlais, en fait, ils n'ont pas réellement le budget pour allouer à ça.

L : Non, mais c'est ça. Mais c'est pour ça que je te dis vraiment que l'histoire de la réglementation européenne, malheureusement, une banque, elle a les moyens de se payer tout ce qu'il faut pour y arriver. La petite entreprise de quartier, elle n'a pas les moyens de se payer tout ce qu'il faut pour y arriver.

J : Non, non, c'est clair.

L : Et du coup, ça ne devient plus un truc sympa à faire et intéressant et cool pour l'environnement mais ça devient un truc chiant à faire.

J : Oui, c'est clair. Mais en tout cas, avec les entretiens que j'ai faits avec Gabriel et les autres, j'ai remarqué qu'il y a quand même des différences même par rapport au département, tu vois.

L : Non, bien sûr. Je ne sais pas, tu as interviewé Louis aussi, non ?

J : Oui, c'est ça et Gauthier.

L : Oui, alors il y a complètement des choses différentes et il y a aussi des choses que les gens aiment et d'autres pas. Sans nommer qui que ce soit, c'est aussi mes deux très bons potes. Il y en a certains qui ne sont pas du tout intéressés par ça et donc du coup, ils ne le voient pas du tout en fait. Comme je t'ai dit, l'information, elle est disponible mais il faut la chercher un minimum et tu ne vas pas la... Donc, ça dépend si tu es dedans ou pas en fait.

J : Clairement. C'est susciter l'intérêt des gens mais je pense que ce qui joue aussi, c'est le fait d'être entouré de gens qui sont intéressés par ça, tu vois.

L : Oui, complètement. Moi, le fait de faire de l'énergie, bien entendu. L'énergie, comme c'est tellement un pilier qui de la transition que les gens qui sont autour de moi, ils en parlent en fait. C'est quelque chose dont on parle. Quand tu parles, quand tu fais du M&A ou quand tu fais de la modélisation de risque, c'est beaucoup moins le délire parce que tu as beaucoup moins de gens qui en parlent à côté de toi en fait. Ce n'est pas le core business.

J : Oui. Non, clairement. C'est clairement ce que j'ai pu remarquer avec les entretiens. Mais du coup, voilà. Mais en tout cas, encore un grand merci pour ton temps et je suis vraiment content des réponses que tu m'as données. C'est vraiment complet. Donc, voilà.

L : Tant mieux. Tant mieux. Très bien alors. Super. Super. Et j'espère que ça va bien se passer. D'accord ?

J : Super. Un grand merci. Je te souhaite une bonne soirée. Et voilà.

L : À toi aussi. Ciao. Ciao.

J : Ciao.

Résumé

Le mémoire explore la relation entre les politiques de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) et leur perception par les employés, en analysant leur impact sur l'engagement organisationnel. La RSE est définie comme un ensemble de pratiques intégrant des préoccupations sociales, environnementales et économiques dans la stratégie des entreprises. Elle se manifeste par des initiatives telles que l'éthique au travail, l'inclusion, et le développement durable. Ces efforts, bien que bénéfiques pour l'image et la compétitivité des entreprises, nécessitent une mise en œuvre sincère et stratégique pour éviter des perceptions de greenwashing ou d'hypocrisie.

L'étude utilise une approche qualitative basée sur des entretiens semi-directifs auprès de neuf participants issus de différents secteurs. Cette méthodologie permet d'explorer les perceptions individuelles et organisationnelles des politiques RSE. Les résultats mettent en lumière l'importance de la communication dans la mise en œuvre de ces politiques. Une communication transparente et engageante peut renforcer l'identification des employés à l'entreprise et encourager leur participation aux initiatives RSE.

Les répondants soulignent également les défis liés à la mise en œuvre, notamment la nécessité d'une intégration culturelle et d'une approche adaptée aux attentes des employés. Par ailleurs, l'engagement des employés est influencé par leur perception de la sincérité et de l'efficacité des actions RSE. Lorsqu'elles sont perçues comme alignées avec des valeurs authentiques et des objectifs stratégiques, les politiques RSE favorisent un climat organisationnel positif et améliorent les performances financières à long terme.

En conclusion, le mémoire démontre que la RSE, au-delà de ses objectifs éthiques, constitue un levier stratégique pour améliorer l'engagement des employés et répondre aux attentes des parties prenantes. Cependant, son efficacité dépend de la qualité de la mise en œuvre et de l'adhésion des employés, soulignant l'importance d'une approche intégrative et cohérente.

