

ANNEXES

Annexe 1 : Les 7 thèmes principaux de la RSE en entreprise.



Source : (International Organization for Standardization, n.d.)

Annexe 2 : Guide d'entretien.

Guide d'entretien

Thèmes : perception/attribution/émotions/comportements/normes

⇒ Enregistrer les entretiens

Questions personnelles

- Quel a été votre parcours de formation ?
- Quel a été votre parcours professionnel ?
- Quel est votre poste au sein de l'entreprise ?

Dans une approche personnelle :

- Quelle est votre perception de la RSE ? (Sans pour autant être lié à l'entreprise)
- Que pensez-vous de la problématique environnementale ?
- Face à cette problématique, comment vous sentez-vous ?
- Dès lors, comment vous considérez-vous ?
- A votre avis, quels mécanismes vous rendent favorable ou non à la problématique environnementale ? (Leviers associées à la sphère privée, familiale, aux expériences professionnelles ou non passées, diverses incitations, etc.).
- Selon vous, de quelle manière cela mène-t-il (ou non) à des motivations ultérieures pour l'environnement ?
- Quel comportement adoptez-vous pour (la protection de) l'environnement ?
- Quelle est votre perception des mesures envers l'environnement et sa protection ?

Questions sur l'entreprise et la mise en place de la RSE (QUOI)

- A votre connaissance, quelles sont les pratiques RSE mises en place par votre entreprise ?
- De quelle manière, celles-ci sont-elles dirigées envers l'environnement ?

Questions sur la perception des employés à propos des initiatives RSE de l'entreprise (COMMENT, POURQUOI)

- Comment percevez-vous ces initiatives RSE ? et celles visant l'environnement ? qu'en pensez-vous ?
- A votre avis, pourquoi votre entreprise s'engage-t-elle dans la RSE ?
- Et pourquoi envers l'environnement ?
- Selon vous, quels sont les motifs de l'entreprise à s'engager dans de telles pratiques ?
- Comment vous sentez-vous par rapport à ces motifs ?
- Quelles émotions ressentez-vous ?
- Qu'en pensez-vous ?

- A votre avis, qu'en pensent vos collègues ?

Questions sur les conséquences des attributions de la RSE par les employés (COMPORTEMENTS)

- Sur votre lieu de travail, comment vous comportez-vous face aux initiatives RSE lancées par votre entreprise ?
- Et par rapport à celles en faveur de l'environnement ? Quel comportement au travail adoptez-vous ? (Comportement pro-environnement, etc.).
- A votre avis, quels sont les leviers d'action vous poussant à adopter ce genre de comportement ?
- Quelle est votre perception de ces comportements ? Qu'en pensez-vous ?
- A votre avis, quelle est la nature de ce genre de comportement ?

Questions sur les valeurs de l'entreprise

- Comment percevez-vous les valeurs RSE véhiculées par votre entreprise ?
- A votre avis, quelle est la provenance de vos ressentiments affectifs et de vos actions sur le lieu de travail ?
- Pourquoi un alignement de valeurs entre celles de l'entreprise et celles de l'employé est préférable ? Qu'en pensez-vous ?

Questions sur l'implication du management dans les pratiques RSE

- Selon vous, que fait concrètement le management pour promouvoir la protection et le respect de l'environnement au sein de son personnel ?
 - Comment le management encourage et implique ses employés dans les initiatives RSE en faveur de l'environnement ? (Outils de communication, création de comité, rédaction de rapport, soutien, implication personnelle de la part des managers, etc.).
 - Comment les managers soutiennent leurs employés dans cette direction ?
 - Que pensez-vous de l'implication des managers ?
 - Quelles sont les conséquences à votre avis de l'implication des employés ?
-
- AGE ?

Annexe 3 : Retranscription AGC_1 - E.H.

Moi : J'ai segmenté mon guide d'entretien d'abord par rapport à des questions personnelles, style votre formation professionnelle, vos convictions, vos croyances, etc. Ensuite, viennent les questions sur les pratiques RSE mises en place par l'entreprise et enfin viennent les questions concernant la perception que vous avez de ces dernières ainsi que les conséquences, selon vous, de ces pratiques sur l'entreprise.

C'est vraiment une approche individuelle et assez personnelle.

Brièvement, pouvez-vous me décrire quel a été votre parcours de formation, votre parcours professionnel ainsi que votre poste au sein de AGC ?

E.H. : Je suis juriste fiscaliste de formation. J'ai fait cela pendant 10 ans dans la consultance et maintenant, ça fait presque 20 ans que je suis chez AGC où j'ai occupé divers types de fonction et eu de nombreuses responsabilités. Mes deux principales étiquettes sont la finance et la RSE, sachant qu'il n'y a que moi qui m'en occupe dans l'entreprise avec l'aide de quelques-uns de mes collègues, il n'y a pas de département RSE à proprement parler ni de fonction « full time » au niveau de AGC Glass Europe.

Moi : de manière générale, sans pour autant que cela soit lié à quoique ce soit avec AGC, quelle est votre perception personnelle de la RSE ?

E.H. : pour moi la RSE c'est directement lié aux activités d'une entreprise. Et ma perception est que c'est bien qu'il y ait une large prise de conscience sur le sujet. Ça c'est un point positif. Un point négatif est qu'il y a beaucoup de blabla autour de la RSE. Selon moi, la RSE est avant tout un état d'esprit et la traduction d'un souci de citoyenneté, car ça revient à ça, dans des comportements tels que la prise de décision, et les actions au sein des activités continues d'une entreprise. Pour moi, ce n'est pas quelque chose qu'on développe sur le côté mais quelque chose qui doit être dans l'ADN de l'entreprise. Il faut faire le tri en ce qui est du concret et ce qui reste du blabla.

Moi : Pensez-vous la même en ce qui concerne la problématique de l'environnement ?

E.H. : Pas du tout, enfin, oui il y a beaucoup de greenwashing etc. On peut en parler. Protéger l'environnement, par ses actions quotidiennes en tant que citoyen, et ainsi essayer de stopper la dégradation est une priorité absolue que nous devons avoir en tant que personne physique dans nos comportements de tous les jours ainsi qu'en tant qu'entreprise.

Et pour AGC toute la stratégie est basée là-dessus.

Moi : vous, personnellement, vous vous considérez donc comme soucieux de l'environnement ?

E.H. : bien sûr, tous les jours. Même moi dans mes vieux jours, je risque de voir des effets de la dégradation et je risque de mourir plus tôt car je mange du plastique. A priori, pour mes enfants, ça risque d'être plus compliqué. Et pour mes petits-enfants encore plus. Ce n'est même pas une question de confort ou de survie mais plutôt une question de qualité.

Moi : donc c'est aussi via ce que vous ressentez qui font que vous êtes soucieux de l'environnement ?

E.H. : je suis soucieux de mon comportement pour diminuer le désastre qu'à représenter ma vie au niveau de l'environnement.

Moi : oui, donc pour vous, la problématique environnementale est une motivation à changer votre comportement ?

E.H. : oui. Mes convictions personnelles se traduisent par un intérêt au niveau de ces questions-là pour la société. Et comme j'ai envie d'adapter mon comportement pour qu'il soit meilleur pour l'environnement et la société en générale (l'humanité), il en va de même pour AGC.

Moi : personnellement, quel comportement adoptez-vous au quotidien en faveur de l'environnement ?

E.H. : chaque année, je fais des investissements pour limiter l'empreinte de ma maison, j'essaie de ramasser un déchet par jour, je soutiens une ONG qui plante des arbres à Madagascar pour compenser l'empreinte carbone, j'essaie de faire passer le message à mes enfants, j'essaie de venir au boulot à vélo plutôt qu'en voiture, etc.

Moi : quelles émotions ressentez-vous face à la problématique environnementale ?

E.H. : beaucoup d'émotions différentes

Moi : tant positives que négatives je suppose ?

E.H. : d'abord l'extase face à la beauté de l'environnement et l'envie que cela continue mais aussi de la colère et une révolte face aux comportements complètement idiots.

Moi : à votre connaissance, AGC met-elle en place des initiatives RSE ?

E.H. : oui, énormément. Le groupe fait beaucoup de choses. Les Japonais sont très sensibles à la protection de l'environnement. Mais par ex, ici à AGC Glass Europe nous faisons aussi quelques efforts. Par exemple, nous avons fixé des objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre d'ici quelques années, ou encore la réduction des déchets et de la consommation de l'eau. Mais dans nos bureaux nous faisons également des petits gestes quotidiens tels que le tri des déchets, nous utilisons l'eau de pluie pour le rinçage des WC, nous évitons le gaspillage et utilisons des emballages recyclables en cuisine, etc. ou encore, notre bâtiment a été construit avec des matériaux respectueux de l'environnement etc.

Toutes les activités, toutes les recherches que nous faisons pour les nouveaux produits qui améliorent la vie des gens tout en maintenant l'environnement, et tout ce que nous faisons aussi comme recherche pour notre production, vont dans le même sens, nous voulons réduire notre impact sur l'environnement. C'est aussi une question de confort. On veut le cumuler avec le confort. À la fois bien pour le confort et bon pour l'environnement, ce n'est donc pas du tout incompatible.

Moi : toujours par rapport à AGC, quelle est votre perception de ces initiatives ? sont-elles ancrées dans la stratégie de l'entreprise ou plutôt périphériques ?

E.H. : pour l'environnement, c'est ancré dans la stratégie. Maintenant, la RSE c'est beaucoup plus large. Il y a beaucoup d'initiatives qui existent. Des initiatives citoyennes, des initiatives de solidarité, d'implication dans la société qui sont prises au niveau des usines et des centrales comme ici, à LLN. Et ici à LLN, dans les limites de mon budget et de cohérence d'action, j'en suis en charge et j'y passe 10% de mon temps. Les activités mises en place tournent surtout autour de l'éducation. C'est pour ça que je reçois des étudiants.

Moi : est-ce que selon vous, AGC fait des actions RSE et environnementales pour des motifs égoïstes ou pour des raisons authentiques ? ou autre ?

E.H. : C'est une question qui appelle une bonne réponse. C'est nécessairement les deux.

Moi : qu'en pensent vos collègues ?

E.H. : j'ai beaucoup de collègues. Il y a un éventail de comportements.... Il y en a qui se comportent comme des cochons (mégots de cigarette) puis y en a qui suivent les pratiques. C'est assez partagé. Il y en a qui s'investissent, souvent il y a du suivi sur les activités RSE. Mais sur 500 personnes ici, c'est compliqué de savoir. Il y en a qui s'en foutent, d'autres qui sont indifférents, et puis ceux qui s'impliquent.

Moi : vous parlez de l'implication des employés, qui ont certainement des croyances et convictions en faveur de l'environnement et le bien-être de la société...

E.H. : je crois qu'il faut distinguer les deux. Au-delà de notre activité et suite à notre crise, nous nous sommes rendu compte qu'il fallait offrir plus aux employés, donc nous avons fait un appel d'offre pour un projet d'éducation. Et nous avons reçu 30 réponses positives, candidatures, de propositions. Les gens s'y sont intéressés, ont pris le temps de remplir un dossier, etc. Après, 30 personnes, ça reste assez peu par rapport à 15000 personnes. C'est difficile à dire. Mais nous sommes convaincus qu'il y a de plus en plus de personnes pour lesquelles c'est important et qui attendent que la société s'investisse davantage dans ce type d'initiatives citoyennes. Je trouve cela utiles et même nécessaire.

Moi : Vous parlez d'implication, de comportement pro-environnement sur le lieu de travail...

E.H. : en fait, il faut que tout soit cohérent. Tout doit être aligné. Commençant par les investissements faits pour les processus que les comportements ensuite en entreprise.

Moi : pensez-vous que les gens fassent attention aux valeurs véhiculées par l'entreprise ?

E.H. : oui évidemment.

Moi : et plus spécifiquement par rapport à l'environnement ?

E.H. : Pour cette question, vous rencontrerez la RH. Mais je suis convaincu que les gens s'y intéressent de plus en plus. Ça devient un outil de recrutement.

Moi : pensez-vous qu'il y a une réelle implication du management pour promouvoir la protection de l'environnement via des comportements au sein de AGC ?

E.H. : oui, pas à tout niveau mais assez. De nouveau, c'est très important que toutes les décisions business soient cohérentes par rapport aux objectifs.

Moi : vous, encouragez-vous vos collègues ? de quelle manière communiquez-vous ?

E.H. : il y a une communication interne et externe via le département communication.

Moi : et vous, vous discutez avec collègues de la problématique environnementale ?

E.H. : oui mais plus par défoulement et par relaxation. Mais je ne dois pas véhiculer un message divin.

Moi : que diriez-vous des valeurs de AGC par rapport aux vôtres ?

E.H. : je ressens un alignement entre mes valeurs et celles véhiculées par l'entreprise. Je m'y retrouve assez bien.

Moi : est-ce que chez AGC les comportements pro-environnement sont récompensés par l'entreprise ?

E.H. : ce que je veux, et cela a été confirmé avec le comité de direction, si les employés veulent s'engager dans des activités pro environnement ou RSE, il ne faut pas que ceux-ci soient pénaliser car ce n'est pas requis par leur job description.

Moi : ok, donc pas de récompense en tant que telle.

E.H. : non. Après, quand je sais que des employés s'impliquent dans des projets RSE, j'essaie toujours de faire passer un mot à leur boss en disant qu'il a fait du bon boulot.

Moi : ok, ça me semble très bien. Merci beaucoup.

Aussi, j'ai cru comprendre que chaque année, vous vous investissez dans des projets de solidarité comme aller planter des arbres et autre.

E.H. : en effet, et ce sont des projets où nous faisons appel à la volonté des gens. Ce n'est que sur base de la bonne volonté des employés.

Moi : c'est parfait.

Annexe 4 : Retranscription AGC_2 – H.T.

Moi : Je suis en dernière année d'ingénieur de gestion à LSM à Louvain-La-Neuve et je fais mon mémoire dans le domaine de la RSE. J'aimerais donc analyser la perception qu'ont les employés des mesures RSE mises en place par l'entreprise dans laquelle ils travaillent et aussi analyser les comportements qui en découlent. J'axe principalement mon mémoire sur l'aspect environnemental de la RSE. J'ai plusieurs entretiens à faire. J'ai un guide d'entretien, segmenté d'abord en fonction de questions personnelles et générales sur la RSE puis des questions ciblées sur les pratiques RSE d'AGC, vos impressions, les comportements qui en découlent etc. Commençons.

H.T : ok très bien.

Moi : quel été votre parcours de formation ?

H.T : J'ai fait la compta.

Moi : quel a été votre parcours professionnel ?

H.T : je suis passé par plusieurs postes dans la comptabilité. J'ai été responsable du département compta.

Moi : quel est votre poste chez AGC ?

H.T : maintenant je suis country finance manager pour la Belgique, c'est-à-dire que je suis responsable de la compta et du reporting financier de 10 entités belges. Je suis chez AGC depuis 10 ans.

Moi : quelle votre perception de la RSE ?

H.T : c'est quelque chose de très bien mais il faut que ce soit bien mis en place et surtout que ce soit respecté par les employés, ce qui n'est pas toujours le cas.

Moi : que pensez-vous de la problématique environnementale ?

H.T : c'est dramatique. Si tout le monde y mettait un peu du sien, ce serait positif pour l'humanité.

Moi : comment vous sentez-vous par rapport à ce problème ?

H.T : une émotion de saleté, de dégoût, je ne comprends pas qu'on puisse autant polluer. C'est aberrant et ça me dégoûte.

Moi : comment vous considérez-vous ?

H.T : je me sens très soucieux. J'ai des enfants, qui je l'espère auront à leur tour des enfants et malheureusement, un jour sur Terre, nous ne pourrons plus vivre. Donc oui je me sens concerné et très soucieux de l'environnement.

Moi : ok donc ce sont des leviers d'action familiaux, y en a-t-il d'autre ?

H.T : oui, je crois que l'éducation joue beaucoup, l'environnement dans lequel on évolue, les gens que l'on fréquente, etc. il y a des endroits dans les villes où l'environnement n'est pas du tout respecté. Je pense que dans les campagnes, l'environnement est d'autant plus

respecté que dans les villes. Personnellement, j'habite en campagne et c'est propre, nous sommes fortement conscientisés par la commune. Elle représente également un levier d'action. Encore une fois, c'est à un autre niveau, mais c'est comme dans une entreprise, il y a des règles etc. et si les habitants de la commune ne les respectent pas, et bien ça n'ira pas, les efforts de la commune ne serviront à rien.

Moi : de quelle manière le fait de voir tout ça, d'être conscientisé par votre commune etc., vous motive à agir pour l'environnement ?

H.T : oui, en effet, cela me motive énormément. Je pense que si tout le monde y mettait du sien en commençant par le tri des déchets, par exemple, ce serait bien. Les petits gestes quotidiens peuvent apporter beaucoup. Bon, il y a beaucoup d'autres choses qui polluent telles que les autos (avions, etc.) mais bon habitant à la campagne, il m'en faut 2. J'aurais du mal de faire autrement.

Moi : quel comportement adoptez-vous ?

H.T : encore une fois, j'essaie de faire ce que je peux. C'est difficile de ne pas prendre ma voiture pour aller travailler, faire ses courses, etc. il ne faut pas oublier que nous vivons dans un monde où tout va de plus en plus vite.

Moi : que pensez-vous des mesures prises par l'environnement ?

H.T : c'est très bien mais par exemple, aux USA à mon avis ça ira mal vu les positions de Mr Trump. Donc parfois on se demande pourquoi on devrait trier quand on voit les gens au-dessus de nous polluer beaucoup plus que nous.

Moi : à votre avis, quelles sont les pratiques RSE et environnementales mises en place par AGC ?

H.T : déjà, au bureau, nous devons trier les déchets. On évite d'utiliser trop de papier. Parfois encore difficile mais on y arrive tout doucement, on le voit à l'archivage. AGC a un magnifique bâtiment passif, pratiquement autonome. AGC essaie de faire en sorte que le personnel utilise moins sa voiture, mais ça, c'est quelque chose de très compliqué. Je pense qu'on n'y arrive pas. Presque tout le monde a une voiture de société ici. Quand on a une voiture de société, c'est difficile de vouloir prendre le train surtout quand le train prend plus de temps. Cela dit, la car policy commence à évoluer vers des voitures hybrides etc. mais ça va encore prendre pas mal de temps. Il y a aussi des vélos à notre disposition, si on veut aller se balader sur le temps de midi. Pas assez de personne les utilise malheureusement. La voiture c'est plus facile.

Moi : comment percevez-vous toutes ces initiatives ?

H.T : à chaque fois, je les perçois comme positives. Je ressens beaucoup de choses positives. Malheureusement, j'ai quand même le sentiment que beaucoup de personnes ne respectent rien. Pour en revenir au tri des déchets, on le voit, tout le monde ne trie pas. Pourtant on a les poubelles, il y a des écriteaux au-dessus pour indiquer comment trier et ça n'est pas fait correctement. Pour les impressions, pareil, il y a des gens qui sont restés coincés dans les

années 90 où tout devait être imprimé 5 fois et rangé dans des classeurs. Donc il faut le temps que ça se mette en place.

Bref, il y a de la frustration quand on essaie de bien faire les choses et que finalement, les autres le font mal ou ne suivent pas.

Y en a qui ne respecte rien sur Terre.

Moi : à votre avis, pourquoi AGC s'engage dans de telles pratiques ?

H.T : parce que AGC se doit de s'engager dans de telles pratiques vis-à-vis du monde, il y a une image de marque à respecter. Quand on voit notre beau bâtiment passif, pour nos clients c'est quelque chose de très important. Il y a donc des motifs égoïstes pour l'image de marque, il y a aussi la pression internationale. Travaillant dans la finance, pour moi, une société a un but financier premier. Être respectueux de l'environnement, ça coûte de l'argent. Donc inévitablement, AGC a des motifs égoïstes. Mais je crois aussi qu'elle souhaite réellement bien faire. Le problème c'est que ça coûte cher.

Moi : et par rapport à ces motifs, quelles émotions ressentez-vous ?

H.T : si on veut sauver la planète, on est obligé de passer par toutes ces phases. Donc oui je pense à la planète, je m'inquiète. Je ressens de la colère pour l'environnement. Mais bon, je ressens aussi des émotions positives quand je vois ce que AGC veut mettre en place.

Moi : qu'en pensez vos collègues ?

H.T : je ne sais pas pour tout le monde mais en tout cas, pour mon équipe de 10 personnes, nous pensons tous la même chose. AGC est certifié ISO 14001 et met tout en place pour conscientiser son personnel. Nous sommes audités, les employés savent tout ce que nous devons faire pour continuer d'être certifié ISO 14001. Donc à mon avis, dans tous les services, c'est pareil.

Moi : sur votre lieu de travail, comment vous comportez-vous face à ces initiatives RSE ?

H.T : je trie mes déchets. Ici c'est clean desk, ce qui veut dire que nous devons tout ranger tous les soirs. J'ai une voiture diesel parce qu'en fonction des km que je fais et par rapport au budget que j'avais, j'avoue que je n'ai pas pensé à l'environnement.

Moi : vous-même ou avec des collègues, mettez-vous en place des initiatives ?

H.T : non pas vraiment, j'ai plutôt une fonction d'éducation. On partage, on discute, etc. on fait des choses et si jamais quelqu'un ne suit pas les règles, je lui ferai une remarque. Parce que, oui, il y a des règles à suivre, il y a celles de AGC puis il y a celles de la société (monde) à respecter. L'environnement de AGC nous pousse à faire mieux, à agir correctement, à adopter des comportements respectueux de l'environnement, mais bien sûr, on le fait chacun avec ses moyens.

Moi : que pensez-vous des valeurs véhiculées par AGC ? comment les percevez-vous ?

H.T : elle les véhicule oui, mais je ne suis pas sûr qu'elle utilise la bonne façon de les communiquer. En effet, on reçoit des fascicules, qu'il faut lire où il faut se concentrer, donc je crois que les gens ont du mal à les lire entièrement. Il y a parfois des petites vidéos, ce qui

est beaucoup mieux, on doit moins se concentrer et regarder ça sur le temps de midi. Bref, la façon de communiquer avec le personnel n'est pas toujours optimale. Quand je reçois une communication de 10 pages qui va me prendre une demie heure pour les lire alors qu'une petite vidéo va me prendre que quelques minutes, pourquoi ne pas faire que des vidéos, c'est énervant.

Moi : comment vous sentez-vous par rapport à vos valeurs et celles de AGC ?

H.T : je suis assez en lien avec les valeurs de AGC. Je suis assez satisfait des valeurs, la preuve ; ça fait 10 ans que j'y suis. Donc le fait d'être aligné avec les valeurs de l'entreprise apporte de la satisfaction. Il n'y a pas que les valeurs sur l'environnement dans lesquelles je me retrouve mais aussi celles sur le « well being », le management propose aussi du « homeworking » afin d'éviter tous les trajets, ce qui est pas mal pour l'environnement. Je fais 70kms par jour donc 350 par semaine, si j'ai un jour de homeworking, je n'en ferais plus que 280, donc je polluerai moins.

Moi : hypothétiquement, s'il y avait un décalage entre vos valeurs et celles de AGC, à votre avis, quelles en seraient les conséquences ?

H.T : à mon avis, je quitterai mon emploi. Je suppose qu'il existe une balance qui fait que ça penche plus du côté positif.

Bon, après, si vous allez dans une usine AGC, vous n'aurez pas le même discours que nous ici au headquarter. Quand on voit les ouvriers, nous avons même mal au cœur pour eux, ce n'est pas du tout un métier facile. Bon, étant donné que nous sommes certifiés ISO, je suppose que nous sommes en règle pour tout mais bon, notre activité pollue quand même.

Moi : à votre connaissance, que fait le management pour promouvoir la protection de l'environnement ?

H.T : la maison mère au Japon sont très respectueux de l'environnement, donc ils nous demandent certaines choses. Puis, il y a l'Europe aussi qui nous impose des contraintes. Et le comité de management européen, lui a aussi ses propres idées, qu'il fait descendre jusqu'à nous via leur manager, via des outils de communication, etc. au niveau communication, il y a pas mal de choses de faites.

Moi : ok et via cette communication, ressentez-vous l'implication du management ?

H.T : par exemple, Emmanuel Hazard qui est responsable de la communication, et qui est très soucieux de l'environnement, quand il passe dans nos bureaux, il nous demande pourquoi nous avons des piles de papier sur notre bureau etc. Au final, à force de le voir passer souvent dans nos bureaux etc. tout le monde suit et range et commence à suivre et à ne plus imprimer etc. car nous savons que cela dérange le management.

Moi : ah, c'est le fait de déranger le management que vous le faites ? voyez-vous cela comme une pression ?

H.T : moi personnellement non mais pour d'autres surement. Personne n'est pareil.

Moi : ok mais le fait de voir le management et Emmanuel Hazard implique dans ces pratiques ne motive pas ?

H.T : si tout à fait, cela fait effet boule de neige. Nous nous impliquons davantage et nous sommes soutenus par le management.

Moi : ok, donc si vous auriez envie de mettre en place d'autres initiatives, en plus de votre travail, quelle sera à votre avis, la réaction de votre management supérieur ?

H.T : je pense que je serai soutenu, mes idées seraient facilement acceptées. Pour autant que les frais ne soit pas trop élevés. Mais globalement, je trouve l'implication du management assez positif.

Moi : ok, donc pour récapituler, vous trouvez tout cela positif, vous trouvez que cela a de bonnes conséquences sur l'implication des employés, mise à part que peut-être que certains percevrez cela comme de la pression.

H.T : oui, globalement, c'est assez positif. Je trouve évidemment que nous pourrions faire mieux. Faire plus de covoiturage.

Moi : Mr Hazard m'a parlé des solidariday ...

H.T : oui, tout à fait, une fois par an, nous nous engageons dans des projets de solidarité que ce soit social ou environnemental. L'année passée, nous avons été remettre en état une petite école. Bon ce n'est pas grand-chose mais c'est déjà cela. Et j'y participe chaque année. Sur 500 personnes, il y a une centaine de gens qui participent. Ce qui est déjà pas mal.

Moi : est -ce que les comportements qui vont au-delà des tâches contractuelles sont-ils récompensés ? évalués ? soutenus ?

H.T : oui, par exemple, on pourrait faire un jour sans voiture. C'est bien de venir avec des idées mais faut aussi les appliquer. Bon, on sait que ce jour-là, beaucoup feront du homeworking. Mais ceux qu'ils veulent venir, peuvent venir en train.

En revanche, je ne crois pas que ceux qui viennent en train à cette journée-là, doivent être récompensés, évalués, etc. et surtout pas récompensés même si ça prend un peu sur leur temps de travail car les gens ici ne sont pas du tout regardant à leurs heures, on gère comme on veut. Nous sommes tous cadres ici sur le site de AGC, donc les gens ont beaucoup de travail et travaillent souvent plus tard que prévu. Chacun fait un peu comme il le veut.

Faire des tranches horaires selon les secteurs à Bruxelles, pourrait être une piste pour éviter les bouchons et diminuer la pollution.

Moi : en effet, c'est une idée à creuser. En tout cas, je vous remercie d'avoir accepté de me rencontrer et d'avoir répondu à mes questions.

H.T : avec plaisir, aurevoir.

Annexe 5 : Retranscription AGC_3 – B.C.

Moi : Je suis en dernière année d'ingénieur de gestion à LSM à Louvain-La-Neuve et je fais mon mémoire dans le domaine de la RSE. J'aimerais analyser la perception qu'ont les employés des mesures RSE mises en place par l'entreprise dans laquelle ils travaillent et aussi analyser les comportements qui en découlent. J'axe principalement mon mémoire sur l'aspect environnemental de la RSE. J'ai plusieurs entretiens à faire. J'ai un guide d'entretien, segmenté d'abord en fonction de questions personnelles et générales sur la RSE puis des questions ciblées sur les pratiques RSE d'AGC, vos impressions, et les comportements qui en découlent etc. Commençons.

B.C. : ok très bien.

Moi : quel a été votre parcours de formation ?

B.C. : au départ, j'ai un graduat en travaux publics.

Moi : quel a été votre parcours professionnel ?

B.C. : j'ai rapidement commencé dans un bureau d'étude d'architecture. Puis j'ai travaillé dans une boîte de facility c'est là qu'ils m'ont payé mon master en facility management. Puis j'ai été chez GSK en tant que facility manager puis ici chez AGC. Je suis chez AGC depuis 4 ans mais j'étais déjà ici quelques temps plus tôt en tant que consultant.

Moi : quelle est votre perception de la RSE ?

B.C. : je pense que c'est vraiment positif, tout le monde doit s'inscrire dans cette philosophie. C'est un sujet que personne ne peut ignorer et chacun doit apporter sa pierre à l'édifice, que ce soit au niveau privé ou professionnel.

Moi : que pensez-vous

B.C. : éternel challenge ! Nous avons un confort de vie, l'enseignement sensibilise les élèves, on a nos habitudes aussi donc c'est compliqué et il y a aussi toujours le problème des coûts. On ne peut pas tout changer mais on peut essayer. Il ne faut jamais baisser les bras, toujours trouver des nouvelles pistes.

Moi : quelles émotions ressentez-vous face à la problématique environnementale ?

B.C. : c'est révoltant. On tue notre planète. Quand on voit les chiffres de la pollution de nos océans, on se dit que ce n'est pas possible d'en être arrivés là, c'est un choc. Je ne pensais pas que c'était aussi important. Il faut prendre les bouchées doubles, et éviter les plastiques. Aujourd'hui, il y a des solutions alternatives, du carton à base de maïs oui ça coûte mais bon, il faut prendre des mesures. Il y a aussi de plus en plus de possibilités. Bon, d'abord il faut des décisions politiques. Bref, c'est révoltant et choquant. Je me considère soucieux de l'environnement.

Moi : à votre avis, quels sont les mécanismes d'action ?

B.C. : premièrement, il faut bien informer. Dès le plus jeune âge, il faut sensibiliser les enfants, leur apporter une réflexion. Au niveau quotidien aussi, il y a beaucoup de choses à faire. Et au niveau professionnel, il y a des pistes, bon les coûts restent le nerf de la guerre

mais ici chez AGC on veut vraiment ne plus utiliser du tout de plastique, on respecte aussi les filières des déchets, etc. ici, on comptabilise les volumes des déchets, on étudie tout. On limite l'achat de produits nocifs pour la planète.

Moi : qu'est-ce qui vous motive ?

B.C. : la planète que nous allons laisser à nos enfants. La pollution de l'air, les cancers, etc. tout cela ne peut plus être ignoré. Il faut agir. C'est une question de responsabilité. Il faut le temps que les gens intègrent, on ne peut plus laisser faire les choses. Il faut faire des choix intelligents.

Moi : chez vous, quel comportement adoptez-vous ?

B.C. : je trie les déchets, je n'utilise plus aucune bouteille en plastique, j'achète des bacs de bouteilles de verre. L'eau en bouteille est fortement polluée. Il faut s'organiser mais bon, ce n'est pas beaucoup plus cher d'acheter des bouteilles en verre. Il faut aussi éviter de gaspiller. Je fais tout pour. Je m'oriente aussi vers des produits bio. Tout ce qui est gestion énergétique est également important. J'utilise le vélo aussi pour faire des petites courses ou autre.

Moi : quelle est votre perception des mesures globales prise pour l'environnement ?

B.C. : il y a des bonnes choses mais il reste encore beaucoup à faire. Par ex dans ma commune, il y a des projets pilotes pour l'éclairage, ou le samedi matin ils distribuent des sacs en papiers réutilisables ou des cabas pour faire ses courses, etc. ma commune est quand même sensible. Il y a beaucoup d'actions qui vont dans le bon sens. Bon, je vois ça d'un œil lointain. Mais bon, ça va dans la bonne voie. Maintenant ce que je regrette, ce sont les jeux politiques. Avant, il y avait beaucoup d'avantages, comme les certificats verts et maintenant il n'y a plus rien. C'est regrettable. Il reste beaucoup à faire pour aller de l'avant. Ce n'est pas évident quand il y a des jeux politiques derrière et il ne faut pas non plus que ce soit au détriment de l'emploi.

Moi : à votre connaissance quelles sont les pratiques RSE mises en place par AGC ? et particulièrement celles ayant trait à l'environnement.

B.C. : alors, il y en a beaucoup, étant responsable de l'ISO, je les connais bien. Premièrement, pour notre bâtiment, il est presque 0 énergie, presque suffisant à lui-même, géothermie, pompe à chaleur, bâtiment très bien isolé, peu énergivore. Bref, on est au top au niveau énergie. L'éclairage artificiel est géré par une domotique, avec un max d'apport d'éclairage naturel. On limite vraiment la consommation du bâtiment. Il répond aux critères environnementaux high level.

Ensuite, au niveau de la gestion des déchets. Nous respectons toute la filière en application, on suit les volumes (papier/cartons/pmc/etc.), nous respectons tous les processus et on mesure tout pour savoir comment diminuer ces volumes. Aujourd'hui, après 5 an d'occupation dans le bâtiment, on observe une véritable tendance à la baisse. Cette année on est à encore moins 10% par rapport à l'année dernière.

Par ex, on utilise plus de clavier ou souris avec pile mais maintenant c'est d'office avec fils. Nous n'achetons plus de piles. Si quelqu'un veut absolument continuer à utiliser sa souris avec pile, il doit les acheter lui-même.

En ce qui concerne tous nos écrans, ils sont très économes en énergie. Avant les gens oubliaient de les éteindre etc. maintenant, dès que vous vous connectez en hdmi, l'écran s'allume et dès que vous vous déconnectez, il s'éteint. Ce qui est bien pour l'environnement mais aussi pour la durée de vie de l'équipement.

Pour les déchets organiques, on les diminue. Il y a un système de mesure pour savoir exactement combien de personne vont manger chaud du midi. Ainsi, nous évitons le gaspillage. Nous avons beaucoup moins de déchets qu'auparavant. Tous les jours, il y a 220 plats chauds tous les jours, 130 sandwichs, puis des soupes et autres crasses.

En ce qui concerne la mobilité. On conditionne le personnel pour faire un max de covoiturage. Il y a des parkings dédiés pour ça. Et ils sont contrôlés. On a mis aussi en place un shuttle 3x/jour matin et soir jusque la gare pour inciter les gens à utiliser les transports en commun. Et si jamais vous venez en train, il y a une voiture à disposition si jamais vous devez faire un rdv. Il y a aussi des vélos électriques à disposition.

La car policy est en changement. Il y a des stations de chargements pour les voitures électriques ou hybrides.

Il y a aussi une plateforme au sein de AGC et voir qui fait du covoiturage. Ça aide.

Il y a aussi la semaine de la mobilité. Toute une série de promotion autour de la mobilité, du vélo, ... il y a des activités d'entretien de vélo.

Je fais partie d'un groupe de travail externe qui permet d'échanger les bonnes idées entre entreprises, de faire toujours mieux.

Parallèlement, il y a aussi la possibilité de faire un jour semaine de homeworking. Ça améliore la mobilité et indirectement génère moins de pollution.

Tout l'entretien chez AGC ne contient aucun produit nocif. Nous sommes sur un concept de jardin de prairie fleurie donc moins de tonte, ça favorise la biodiversité.

La gestion de l'eau : tous nos blocs sanitaires sont à l'eau de pluie. Il y a aussi un système de traitements des eaux grises (eau des lavabos) qui est ensuite réinjectée pour les toilettes.

Nous sommes inscrits dans l'ISO 14001.

Il y a très peu de matières nocives utilisées dans le bâtiment. Il y a toujours des clauses environnementales. Et nous y prêtons attention et nous faisons aussi attention à cela avec nos fournisseurs ou contractants.

Nous partageons beaucoup, je suis membre de l'IFMA. On se retrouve, on partage nos expériences, nos pilotes, etc.

Moi : comment percevez-vous toutes ces initiatives ?

B.C. : comme c'est mon job, positivement. C'est un challenge quand on doit sensibiliser les gens. Par ex, pour le tri des déchets, parfois il faut rappeler un peu à l'ordre le personnel car ils sont distraits et ne trient pas bien. Sinon, ça se passe bien.

Moi : pourquoi un tel engagement ?

B.C. : alors déjà c'est un groupe japonais. L'environnement est l'une des valeurs et les japonais sont très soucieux de l'environnement. Lors de la production, il y a beaucoup de pollution. Tous les ans, nous devons envoyer nos rapports environnementaux au Japon. Le fait que ce soit une valeur fondamentale de l'entreprise, il faut s'y inscrire. AGC adhère clairement à cette valeur, c'est ancré dans sa stratégie. Donc c'est bien vécu ici, par tout le monde. L'environnement revient toujours.

Moi : mais quels sont les motifs de l'entreprise ?

B.C. : AGC veut donner une bonne image. Mais ça a au-delà de ça. AGC démontre une réelle volonté. Bon, pas à n'importe quel prix, il faut tout peser mais il y a vraiment une volonté. Nous aurions pu construire un bâtiment beaucoup plus polluant. Ils l'ont voulu, et ça a eu un coût.

Moi : ok donc c'est entre les deux mais y a plus de motifs authentiques.

B.C. : oui

Moi : quelles émotions ressentez-vous dès lors ?

B.C. : c'est agréable de travailler ici. Comme c'est mon métier, je me sens comme un enfant gâté ici d'avoir le support complet de mon management dans mes initiatives. C'est enrichissant de s'inscrire dans plein de démarches, c'est gratifiant.

On voudrait faire un potager. C'est en discussion.

Moi : bon, vous vous êtes en plein dedans mais comment ça se passe pour les personnes qui le sont moins ?

B.C. : et bien parfois avec les prestataires c'est compliqué. Par ex, pour le nettoyage des toilettes, nous avons fait des campagnes avec des désinfectant bio mais ça n'a pas marché. Donc nous sommes revenus à comme c'était avant. Amener le prestataire à s'inscrire dans de telles démarche n'est pas évident... je pense que le personnel ici a quand même de la jugeote et du savoir vivre. Ils ont des compétences et sont sensibles à l'environnement. En revanche les prestataires, malgré des clauses contractuelles, ils ont du mal à utiliser des produits pro environnement. Ce ne sont pas eux qui font les démarches, c'est à nous de les tirer. L'humain n'aime pas le changement. Et les prestataires, une fois qu'ils ont signé le contrat, ils ont du mal à changer etc. il faut du suivi tout au long de la procédure. Il manque de dynamique chez les prestataires.

Bon, il y a toujours des contraintes aussi. Le premier mot qui vient à l'esprit ce sont les économies de couts mais ils sont quand même sensibles à ça. Bon avec les fournisseurs, on fait avec.

Moi : sur votre lieu de travail, quels comportements adoptez-vous pour l'environnement ?

B.C. : comparé à un site de production, pour un bâtiment de bureau, c'est assez simple.

Donc premièrement ici, ce sont les déchets. J'essaie de sensibiliser mon personnel, de les éduquer, etc. je fais attention aux éclairages etc. mais mon rôle est vraiment de communiquer sur l'environnement et de sensibiliser tout le monde. Depuis 1 mois j'ai installé dans grands écrans pour communiquer sur les mesures environnementales parce que les gens ne lisent pas leurs mails.

Bon, on peut toujours améliorer. Par an, nous avons 300 000 gobelets plastiques, c'est énorme. Mais si nous voulons utiliser des gobelets réutilisables, et qu'on veut garder le même cout, nous ne pourrions acheter que 100 000 gobelets, ça coute 3x plus cher. Donc c'est en discussion car il faudrait que les gens utilisent au moins 3x leurs gobelets pour que ça ait un impact positif.

Moi : que fait concrètement le management ?

B.C. : ils s'appuient sur l'ISO 14001. Le management a décidé de ne plus engager de traiteurs qui utilisent encore du plastique pour leurs emballages. Cela aura un sacré coût mais c'est une volonté, un objectif. Il y en a d'autre évidemment.

Moi : donc en tant que facility vous devez vous impliquer et impliquer les autres ?

B.C. : oui clairement, je dois analyser toutes les décisions orientées dans ce sens. Il y a tout une préparation à faire. Puis je communique à tout le monde, surtout en étant responsable de l'ISO.

Moi : comment ressentez-vous la motivation des employés ?

B.C. : assez bien. Ou c'est plus délicat, c'est pour la mobilité. On voudrait améliorer les choses, mais on n'y arrive pas. Ça bloque. Lors de la réorganisation de AGC, ça a été difficile. Des gens sont partis mais le travail est toujours là donc plus de travail et avoir une voiture de société c'est plus facile pour eux. Mais es gens comprennent, ils adhèrent mais bon, ça reste compliqué. Mais ça va bouger malgré la réticence. A un moment donné, les gens acceptent le changement. Dans l'ensemble, ça se passe bien. Il y a un bon environnement de travail aussi.

Moi : ok donc vous vous sentez vraiment soutenu ?

B.C. : oui tout à fait. Le bâtiment a tellement de confort au niveau de l'occupant que les gens peuvent ouvrir les fenêtres mais le problème c'est que notre système très performant le capte et beugue. C'est dommage, il faudrait interdire d'ouvrir les fenêtres.... Mais bon, ce n'est pas optimal pour les gens.

Bref, les objectifs sont la plupart du temps définis par le facility management. Quoique l'année passée, il y a une employée qui a mis en place une distribution de gourde avec capuchon en forme de gobelet. Cela a été bien perçu et reçu par tout le monde.

Moi : comment percevez-vous les valeurs de AGC ?

B.C. : elles sont intelligentes et s'inscrivent dans une dynamique positive. Cela fait la force de AGC. Elles sont censées, chacun peut s'y retrouver.

Moi : et vous ?

B.C. : je me retrouve dans les valeurs, je me suis intellectuellement vraiment à l'aise dans mon job. C'est gratifiant. Je trouve que AGC donne des valeurs positives et elles s'inscrivent aussi dans une dimension humaine, qui devient rare dans les grosses boîtes.

De plus, j'ai la chance d'avoir pu créer mon équipe, du coup je me suis entouré de personnes ayant les mêmes valeurs, la même vision, etc. il faut pouvoir être solide, accepter les remarques, être une équipe soudée même si on a tous des postes transversaux dans le domaine, etc. car dans le facility, il y a le hard et le soft. Mais chacun est formé tant pour le soft que le hard, c'est notre force.

Moi : et s'il y avait un décalage de valeurs ?

B.C. : ça dépend la magnitude du décalage mais bon, à mon avis on ne peut pas être à l'aise, on vient travailler avec les pieds de plombs, il doit y avoir des tensions puisque que les attentes ne sont plus les mêmes...

Moi : eh bien, nous avons répondu à tout.

B.C. : ok, je vais vous montrer un peu les bureaux.

Annexe 6 : Retranscription SNC LAVALIN_1 – F. P.

Moi : Je suis en dernière année d'ingénieur de gestion à LSM à Louvain-La-Neuve et je fais mon mémoire dans le domaine de la RSE. J'aimerais donc analyser la perception qu'ont les employés des mesures RSE mises en place par l'entreprise dans laquelle ils travaillent et aussi analyser les comportements qui en découlent. J'axe principalement mon mémoire sur l'aspect environnemental de la RSE. J'ai plusieurs entretiens à faire. J'ai un guide d'entretien, segmenté d'abord en fonction de questions personnelles et générales sur la RSE puis des questions ciblées sur les pratiques RSE de SNC LAVALIN et vos impressions, comportements qui en découlent etc. Commençons.

F.P. : ok très bien.

Moi : Quel a été votre parcours de formation ?

F.P. : je suis ingénieur civil mécanicien, je suis sorti en 1982 et j'ai également fait une année d'administration et de gestion d'entreprise à l'IAG à l'époque, donc la LSM maintenant.

Moi : Quel a été votre parcours professionnel depuis ?

F.P. : j'ai fait 2 sociétés. Mon premier emploi était un poste de technico-commercial dans le secteur de récupération d'énergie. Mon rôle était de concevoir et de vendre des systèmes de récupération d'énergie sur des procédés industriels et derrière, j'étais également chef de projet. En termes d'industrie, ça touchait principalement l'industrie lourde comme la cimenterie, sidérurgie, raffinerie et production d'énergie, donc les centrales thermiques en Belgique. Principalement en Belgique avec quelques projets internationaux. Cela a duré 5 ans et demi puis j'ai été licencié lors de la restructuration et la société abandonnait ce secteur d'activité. Puis j'ai trouvé un job ici à SNC LAVALIN. J'y suis depuis 1990.

Moi : quelle est votre fonction à SNC LAVALIN ?

F.P. : Alors j'ai quelques difficultés à la définir puisque je touche à beaucoup de choses. J'ai commencé comme ingénieur mécanicien puis ingénieur de projet et ensuite chef de projet. En 2007, je suis devenu responsable du département chimie/biochimie. Plus tard, j'ai pris en charge la production d'ingénierie pour tous les procédés industriels à Bruxelles. Et enfin, j'ai aussi un rôle de « lead cost estimate » donc je suis en charge d'estimer le coût des projets. En parallèle, j'ai également été en charge des projets en tant que coordinateur technique dans le secteur de la chimie et aussi du bâtiment. A côté de ça, je donne une série de coup de main à ma responsable directe sur des évaluations de besoins en ressources pour les projets, je gère aussi les litiges, etc. Bref, mon rôle est assez dur à définir.

Moi : Sans que ce soit lié spécifiquement à SNC LAVALIN, quelle est votre perception de la RSE ?

F.P. : je dirais que c'est un bel aspect du rôle de l'entreprise. Bien sur le côté environnemental va de soi, on ne peut plus le négliger. Les retours de la nature sont tellement évidents, qu'il faut être complètement idiot pour passer à côté. Et le rôle social de l'entreprise m'importe également beaucoup. Vu que dans des grosses entreprises comme

SNC LAVALIN, notre première ressource est l'humain, le personnel donc veiller au bien-être de celui-ci et veiller à l'environnement dans lequel il évolue est très important selon moi.

Moi : Que pensez-vous de la problématique environnementale ?

F.P. : pour moi c'est une évidence, ça touche tous les aspects de la vie (même personnelle), pas seulement les outputs de l'environnement comme les émissions, les déchets etc. mais il faut aussi penser aux inputs, c'est-à-dire tout ça qui est qualité de l'air, de l'eau et l'alimentation, pour moi c'est fondamental.

Moi : comment vous sentez-vous face à ce problème ? quelles émotions ressentez-vous ? et comment vous considérez-vous ?

F.P. : il y a diverses attitudes. On peut rester sur sa chaise et faire comme d'habitude. Un truc qui est pour moi un élément fondamental est qu'aujourd'hui nous avons énormément de possibilités d'acheter et de consommer du bio. Hier, en faisant mes courses j'ai été surpris de voir l'ampleur que prenaient les rayons bio dans le supermarché. Maintenant, l'autre côté du problème c'est que je suis presque sûr que plus de la moitié des gens ne savent pas se payer ce genre de chose.

Moi : et que ressentez-vous face à cela ?

F.P. : de mon point de vue personnel, quand on ouvre un petit les yeux sur cela, je trouve que ça crée beaucoup d'opportunités, de prendre quelques orientations, décisions, etc. qui nous touchent personnellement. Renverser tout le système tout seul, ce n'est pas possible mais faire des petites actions dans sa vie personnelle, dans sa sphère familiale, agir dans des petites communautés, etc. on sait le faire, ça ne nous coûte pas trop, etc. et c'est finalement agréable, je suis content des opportunités que ça crée. Cela étant, je suis frustré et je ne trouve pas cela toujours juste car je ne crois pas que tout le monde puisse s'ouvrir à de telles orientations, opportunités. Car ils travaillent comme des malades, ont juste le temps de passer rapidement acheter l'aliment le moins cher, c'est-à-dire celui qui est de moindre qualité voire même limite et qui est dans des tas d'emballage etc. donc on peut y aller au niveau des conséquences sur l'environnement.

Moi : donc vous trouvez que cela n'est pas accessible à tous ?

F.P. : non, et ça ne le sera que si une régulation se met en place. Je suis pour une régulation de l'état plus réfléchie et sans gaspillage. Si on laisse aller les choses, on ira toujours vers plus de profit, plus de gaspillage et les choses ne s'arrangeront pas.

Moi : donc si je comprends bien, vous vous considérez comme soucieux de l'environnement ?

F.P. : oui, j'essaie en tout cas.

Moi : et à votre avis, quels sont les mécanismes (privés ou autre) qui vous font rendre justement soucieux de l'environnement ?

F.P. : mon épouse est très branchée sur la chose et est très intégrée dans les communautés en faveur de l'environnement. Voir tout ce qu'elle développe me rend intéressant les choses. Cela me motive énormément à faire davantage. Ensuite, au niveau de l'alimentation, j'aime

bien cuisiner et j'aime la qualité (autant au boulot que dans la sphère privée) donc j'aime consommer de la nourriture bio. Ce sont des découvertes intéressantes pour moi, qui finalement sont des moteurs pour moi.

Moi : quels comportements adoptez-vous en faveur de l'environnement ?

F.P : avec mon épouse, nous essayons de consommer davantage de protéines végétales et non animales. Ensuite, nous essayons autant que se peut, de n'avoir aucun déchet. C'est difficile mais j'essaie de faire bien. Et enfin, je suis moins actif mais très admiratif, c'est la récupération pour en faire de nouveaux objets. Par exemple, mon épouse et ses amies récupère divers matériaux et recrée de nouveaux objets. Elles ont également créé un petit magasin et tous les bénéfices sont donnés à une association qui soutient des projets au Congo. Je trouve que c'est un beau projet intégré. Je supporte cela.

Bon maintenant, le zéro déchet au possible, je regarde quand même parce que les emballages réutilisables, il faut les laver aussi, ce qui consomme de l'eau. Donc il faudrait voir l'impact que ça a sur le traitement de l'eau. En revanche l'impact sur les quantités de poubelles a fortement diminué. Et les déchets végétaux se sont du compost donc ça va.

Moi : dernière question générale, que pensez-vous des mesures prises par le gouvernement et autre par rapport à la problématique environnementale ?

F.P : 2 types de remarques ; j'ai l'impression que n'importe quel gouvernement (fédéral, communautaire et régional), sont des organisations relativement lourdes donc faire bouger les choses c'est compliqué. Puis, ce sont les administrations où c'est fort compliqué aussi, même si je suis sûr que les personnes (fonctionnaires) font très bien leur boulot mais surtout les hommes politiques qui surfent sur les vagues électorales, cycle électoral. Je trouve ça révoltant la facilité à pouvoir promettre des choses qui par la suite n'aboutissent pas. C'est écœurant. Honnêtement, je n'ai pas beaucoup d'espoirs. Ce matin, j'entendais à la radio, Mr Gosuin, ministre de l'emploi et de l'économie en région bruxelloise qui disait qu'avant d'interdire les moteurs diesel à Bruxelles d'ici 2030, il faut d'abord avertir les gens, faire des recherches et des études, présenter les résultats. Je trouve que c'est déjà un bon premier pas dans le bon sens mais pas sûr que ça suive. Enfin, je pense qu'il y a quand même pas mal de bonnes idées comme quitter l'énergie nucléaire. Pour moi, c'est tout autant un sujet de sécurité qu'environnementale, mais j'ai un peu du mal de voir tous les pas que nous allons faire en arrière simplement par ce que ça va coûter plus cher. Je trouve que nous ne sommes pas assez volontaristes. Il y a des états qui font mieux que nous. En Belgique, beaucoup trop de décisions sont liées à des optimisations faites sur des bases non complètes. Pour le nucléaire, on peut oublier le problème du traitement des déchets radio actifs, c'est encore trop peu financé. Ce sont mes idées, j'ai les yeux ouverts en ce qui concerne la qualité de vie, des relations sociales, etc. mais face à la montagne de choses à faire, je ne sais pas trop comment agir. Pour résumer, je commence en faisant des petites initiatives au niveau local, guidées par des motivations familiales.

Moi : A votre connaissance, quelles sont les pratiques RSE mises en place par votre entreprise et spécifiquement celles liées à l'environnement ?

F.P : Il y a différents niveaux. D'abord la société dans laquelle je travaille, boîte de 50 personnes ici à Bruxelles, puis il y a le groupe. Juste un petit mot pour le groupe même si cela me touche moins vu que je ne sais pas agir beaucoup. Je pense qu'il y a quand même pas mal de bonnes idées et que ça commence à prendre le pas. Beaucoup de discours et de messages qui vont dans le bon sens. C'est un peu comme l'état, la concrétisation n'est pas toujours perceptible. Ça c'est le message. Il est évident qu'au niveau de l'activité de l'ingénierie propre, dans beaucoup de régions du monde il y a des contraintes environnementales assez strictes. On ne peut pas faire n'importe quoi, n'importe comment. Nous sommes forcés de rentrer dans ce cadre-là. Cela dit, ici nous respectons aussi ces contraintes environnementales. Mais je n'ai pas l'impression qu'on fasse plus que ça.

Moi : oui, donc vous ne faites pas plus que ce qui est requis légalement ?

F.P : non, parce que derrière il y a toujours une histoire de couts, soit des couts de service et d'étude (ce que nous offrons), soit quand on a la responsabilité et le budget de l'investissement en mains, il y a des impacts sur le cout global qui réduit les marges. Donc forcément pour une entreprise qui n'est pas philanthropique de base, ça coince. Bien sûr, on ne va pas nous demander de faire des choses gratuitement. Nous pouvons faire des choses uniquement si nous sommes en mesure de les vendre correctement après. Tout ce qu'on fait, il faut arriver à le vendre. C'est pourquoi au moment de concevoir les projets et avant de les vendre, il faut avoir les yeux ouverts sur les opportunités. Petit bémol, ou circonstances atténuantes pour la société ; lorsque nous suggérons un projet aux clients, nous rentrons directement dans le cadre défini par ce dernier. Si on ne l'est pas, on n'est plus compétitif sur le marché. Je sais que c'est une excuse facile mais pourtant c'est comme cela que ça se passe. Maintenant, il y a des choses qui se sont mises en place au niveau de la collecte des déchets. On a un premier tri, les recyclables puis le reste. Je pense que le tri pourrait être plus poussé. On a aussi le tri et la collecte des papiers. Individuellement, sur nos bureaux, nous avons une petite poubelle papier. Donc voilà il existe des choses mais je pense que nous pouvons aller plus loin. Je pense qu'au niveau de la collecte des ordures dans le bâtiment, c'est trié ici mais après c'est tout remis ensemble. Bon ce n'est pas la cause de SNC LAVALIN mais je trouve que la direction devrait faire quelque chose à ce niveau. Donc ça pour moi c'est un gros point noir au niveau du bureau à Bruxelles. Ensuite, pour ce qui est positif ; au niveau alimentation, il y a des fontaines d'eau, pas mal. Le lundi matin, il y a des fruits frais et smoothies. Par ex, il y a deux semaines, on a eu une présentation sur le « bien manger ». On a appris à mieux manger. Ce qui est dommage c'est que juste après cette présentation, on a eu comme tous les mois, une présentation financière avec de nouveau les mêmes sandwiches industriels alors que nous venions d'avoir la présentation sur le « mieux manger ». Est-ce qu'on ne pourrait pas changer ça ? ce n'est pas cohérent. Il y a encore des choses à améliorer. Côté déchets aussi, il y a des choses à améliorer. A faire suivre.

Moi : donc pour résumer, des choses sont faites mais ça ne va pas au-delà de ce qui est strictement requis par la loi.

F.P : En fait, comme dans toute société, on a un objectif de rentabilité financière. Et on ne va pas beaucoup plus loin. Si on voulait aller plus loin, il faudrait alors être plus créatif dans les

solutions que nous proposons à nos clients. Mais bon, on n'est pas sûr qu'ils accepteraient. Il faut savoir que la plupart que nos contrats sont des contrats internationaux, parfois dans des régions où il n'y a pas les mêmes ressources que nous donc c'est quelque chose que nous devons également prendre en compte.

Moi : donc, dit « grossièrement » les clients représentent une sorte de frein ?

F.P : ça se pourrait. Un exemple, un de nos procédé phare est la production d'acide phosphorique. Comment ça se crée ? on attaque de la roche de phosphate avec de l'acide sulfurique et on en sort de l'acide phosphorique. L'acide de sulfate crée un sulfate de calcium qui est du gypse. Ce dernier étant un sous-produit peut servir dans la fabrication d'autres produits selon le niveau d'impuretés, par exemple pour produire du plâtre. Pour se débarrasser de ce dernier, on fait des tas dans le désert, bon pourquoi pas, ça va encore. Puis pour le gypse sec, c'est-à-dire dans lequel on a retiré toute forme de liquide, on en fait des dépôts ... mais bon, il y a encore pas mal d'usine, par exemple au Maroc, où le gypse est directement rejeté dans la mer. Evidemment, économiquement, c'est beaucoup moins cher et le cout de production s'en voit diminué.

Moi : Que ressentez-vous par rapport à ça sachant que vous vous considéré soucieux de m'environnement ?

F.P : c'est mitigé. Je ne vais pas me mettre à pleurer. Mais évidemment que je ne suis pas d'accord avec cela. Ça commence à bouger, par exemple sur un de mes projets, les clients commencent à se soucier de ce problème et à trouver des solutions alternatives. Mais bon, en revanche au Maroc pas du tout, et on peut même voir des trainées blanches dans la mer. Alors, les gens qui minimisent les choses diront que par rapport aux quantités minérales de la mer, cela reste minime, surtout par rapport à l'ampleur des océans. Alors que ce n'est quand même pas anodin.

Moi : A votre avis, qu'en pensent vos collègues ?

F.P : je pense qu'ils doivent être touchés de la même manière que moi. Il y a quand même une grosse perception d'une certaine fatalité par rapport à ça. Ça s'est toujours fait comme ça, donc ça reste ainsi. Temps que le gouvernement Marocain ne change pas ses règles, ne change pas ses contraintes, ne les rend pas plus stricte, ça ne va pas changer. Peut-être que dans l'industrie du phosphate et de l'acide phosphorique, c'est un des piliers économiques du Maroc, ça risque de ne pas bouger vite.

Moi : Quel comportement adoptez-vous sur votre lieu de travail par rapport à tout ça ?

F.P : J'essaie de suivre les instructions, de mettre les papiers au bon endroit, de trier les déchets, etc. C'est bien. Puis, plus difficile, quand j'ai une bouteille en plastique, je la mets dans la poubelle PMC, qui se trouve à un seul endroit, à la cafétaria. Ensuite, j'essaie de limiter mes impressions, d'imprimer sur une feuille, recto-verso, puis quand on a déménagé ici, on n'a pas réinstallé une imprimante à format A0 pour les plans. A mon avis, cela a réduit considérablement la quantité de papier. Enfin, au niveau alimentation, j'essaie de montrer l'exemple.

Ce qu'il faut savoir c'est que nous avons souvent des commentaires du CPPT disant que le tri des déchets est mal fait. Donc même ce que nous faisons, nous le faisons mal.

Moi : ok et faites-vous d'autres choses ?

F.P : j'habite à 35km donc à vélo, ça pourrait se faire sous certaines conditions ; par exemple avoir des vestiaires et douches ici, ce qu'il n'y a pas encore. Après, comme tout le monde, j'ai un véhicule de société, donc mon trajet est payé. Donc je viens en voiture alors que je pourrais très bien venir en train. Pour être honnête, le train me fait perdre du temps, donc je ne le fais pas.

Moi : pour revenir à SNC LAVALIN, comment percevez-vous les valeurs véhiculées dans l'entreprise ?

F.P : Je ne les connais pas par cœur car mon impression c'est que ce sont de beaux souhaits et de beaux discours mais dans certains domaines et je trouve qu'au niveau environnemental, la façon de se comporter (management de la société) est à des années-lumière de ce qui est dit. Donc c'est difficile de se comporter correctement, de les appliquer quand on voit que cela n'est même pas suivi par le management.

Moi : ok, donc il y a un décalage entre ce qui est dit et ce qui est fait ?

F.P : en ce qui concerne la RSE, par exemple, l'accompagnement et le développement de l'individu, je trouve qu'au niveau de SNC LAVALIN ? il y a beaucoup de chose à faire.

Moi : comment vous sentez-vous par rapport à tout ça ?

F.P : je ne me sens pas tellement bien, il y a comme un décalage. Mais à nouveau, c'est un peu de la fatalité. Je dirais que à propos de mon comportement, j'essaie de mettre mes valeurs personnelles en lien avec mon travail lorsque je travaille avec des collègues en équipe, etc. pas forcément à l'encontre du management car ce n'est pas si clair que cela. Mais du côté management, c'est plutôt une pression en dépit du bon sens. J'essaie moi de permettre à chacun de faire correctement son boulot et de se développer le mieux possible, parfois dans un contexte pas toujours possible. J'agis plutôt localement. Ce que je souhaiterais c'est qu'au-delà des discours, il y ait des actes réels, et pas de façade, mais des actes substantiels. En tout cas, c'est mon sentiment par rapport à SNC LAVALIN.

Moi : à votre avis qu'apporterait un alignement optimal entre les valeurs de l'individu et celles de l'entreprise ?

F.P : ce que j'observe énormément ces derniers temps, c'est que lorsque des choix et décisions sont donnés par l'entreprise, qui ne sont pas conformes à ces valeurs, ça discute dans tous les coins. Honnêtement, je crois que ça donnerait une cohérence globale, ça donnerait au personnel une orientation du bon sens à prendre, ça éviterait d'avoir des discussions et ça augmenterait la motivation. Donc moi je pense que ça augmenterait directement la productivité du personnel. Ça pousserait les employés à aller plus loin.

Par exemple, on discute beaucoup de nos jours, de la description de fonction et surtout par rapport à la personne de confiance. Dans le contexte légal, cela veut dire que l'employé est censé mettre tout son temps et ses ressources au profit de l'entreprise. Alors dans un

contexte où la confiance règne dans toute la boîte, ça ne poserait aucun problème, car l'employé sait que l'entreprise ne va pas lui demander des efforts déraisonnables. Le problème ici c'est qu'il y a eu énormément de discussion, et les gens ont refusé de signer leur description de fonction car la confiance n'était plus de mise. Je pense que ça commence tout doucement à se calmer. Tout ça, se passe dans un contexte où la relation entre le personnel et la direction est assez tendue. Le syndicat du personnel a l'impression de ne jamais être écouté. Pour moi, la RSE c'est aussi développer un climat qui est propre au développement de son activité.

Moi : ok mais ce que vous faites ici ce n'est pas des attitudes requises par votre emploi ?

F.P : non car c'est une évidence pour moi, comme le tri des déchets etc. pour moi, quand quelque chose est cohérent, il n'y a pas besoin de l'écrire. Cependant quand on vous met quelque chose dans votre job description, qui au final n'apporte rien à cette description, alors c'est perçu par le personnel comme étant un moyen de les coincer du coup, on loupe tous les objectifs et on perd le moyen de demander aux gens de faire des efforts supplémentaires.

Moi : selon vous, est-ce que le management fait réellement quelque chose pour promouvoir ces pratiques RSE et l'aspect environnemental ?

F.P : des valeurs sont mises en avant mais étant donné le possible décalage, et surtout le décalage entre ce qui est dit et ce qui est fait, c'est parfois pris pour du pipo. Chaque année on a une enquête du groupe sur ces valeurs, moi j'ai répondu que j'étais tout à fait d'accord, alors qu'en réalité, pas du tout. En fait, il y a un tel écart entre ce qui est dit et ce qui est fait que on a l'impression que c'est irréel. Donc ça ne motive pas et n'entraîne pas les gens. Je ne critique pas globalement SNC LAVALIN, mais c'est tellement basé sur une politique de profit et de recherche de résultats que ça conduit à de grands écarts. Je pense que c'est assez global à SNC LAVALIN. Après, c'est une histoire d'homme. Ça dépend ensuite comment ils le mettent en place. Mais comme les tops managers sont évalués sur les résultats, ça laisse peu de place.

Moi : que pensez-vous alors de leur implication ?

F.P : je pense qu'ils essaient de l'être dans leurs discours etc. mais ils sont tellement rattrapés par leurs résultats à court terme que ça coince. Dans une bonne partie du management de l'entreprise, je pense qu'il y a une bonne volonté mais que le contexte ne leur permet pas de se développer davantage. Finalement, nous sommes assez éloignés de tout ça vu que nous avons une direction assez fermée et rigide.

Moi : mais alors, quelles sont les conséquences de la non implication de la part du management sur les employés ?

F.P : ça va assez loin. Ça pénalise à mon avis pas mal l'efficacité de la structure, et ça s'est traduit, il y a quelques temps par pas mal de départ. Aujourd'hui ça va mieux.

Moi : à votre avis, si vous étiez fervent défenseur de l'environnement, et que vous vouliez mettre en place d'autres mesures pro environnement, comment cela serait perçu par le management ?

F.P : si une politique 0 déchet conduit à 0 cout, alors ils diront faites le directement. Tout dépend aussi du regard que peut avoir son management direct sur son activité. S'il sait mettre des choses en place mais que ce n'est pas suivi, alors ça n'ira pas.

Il y a quelques temps, il y a eu des groupes de réflexion sur l'approche mobilité de la société et ça n'a finalement rien donné car la direction n'a pas été contente de la proposition donnée et aussi par ce que le groupe est venu avec différentes pistes mais sans recommandations. Donc ça n'a pas fonctionné. A la base, je trouve que c'était une très bonne initiative mais ça s'est tourné en dialogue de sourd et ça a fini par beaucoup de frustration et se sont vus reprochés de ne pas faire correctement son travail. Il aurait surement fallu une implication plus importante et davantage d'aide sur la fin du projet par exemple. Finalement, la perception des employés n'était pas bonne et ils ont pensé qu'ils avaient été occupés à ça seulement pour ne pas embêter sur les autres projets. Donc de mauvaises perceptions. Devons-nous débriefer sur ce genre de situation ? je ne sais pas. Je pense que oui car on peut même tirer de bonnes choses sur un échec.

Moi : merci beaucoup d'avoir pris le temps de me rencontrer, aurevoir.

Annexe 7 : Retranscription SNC LAVALIN_2 – J-P.Y

Moi : Je suis en dernière année d'ingénieur de gestion à LSM à Louvain-La-Neuve et je fais mon mémoire dans le domaine de la RSE. J'aimerais donc analyser la perception qu'ont les employés des mesures RSE mises en place par l'entreprise dans laquelle ils travaillent et aussi analyser les comportements qui en découlent. J'axe principalement mon mémoire sur l'aspect environnemental de la RSE. J'ai plusieurs entretiens à faire. J'ai un guide d'entretien, segmenté d'abord en fonction de questions personnelles et générales sur la RSE puis des questions ciblées sur les pratiques RSE de SNC LAVALIN et vos impressions, comportements qui en découlent etc. Commençons.

JP.Y : ok

Moi : quel a été votre parcours de formation ?

JP.Y : ingénieur civil, électricien, orientation électronique à LLN.

Moi : quel a été votre parcours professionnel depuis ?

JP.Y : j'ai commencé chez Umicore. Puis 1 an dans une petite société d'automatisation puis j'ai travaillé au Luxembourg avant d'arriver chez SNC LAVALIN.

Moi : quel est votre fonction au sein de SNC LAVALIN ?

JP.Y : chef de projet

Moi : quel est votre perception de la RSE ?

JP.Y : je pense que les grosses sociétés font des efforts. Pour les petites, ça me semble compliqué car elles croient souvent que ça coûte de l'argent, elles n'ont peut-être pas le temps ou les ressources nécessaires. Alors que les grosses sociétés ont plus de ressources puis il y a aussi une question d'image, de réputation vis-à-vis de la bourse. Il y a une sorte de pression à suivre le mouvement.

Moi : face à la problématique environnementale, que pensez-vous ?

JP.Y : on pourrait toujours faire plus. C'est une conscientisation de chacun, et qu'il faut changer les mentalités.

Moi : que ressentez-vous face à ce problème ?

JP.Y : de la frustration et de l'impuissance.

Moi : comment vous considérez-vous ?

JP.Y : assez soucieux. Pas assez car on peut toujours faire mieux. Mais déjà je fais attention au tri des déchets, j'essaie aussi d'acheter des produits moins polluants (panneaux photovoltaïque), je mange moins de viande rouge, etc.

Moi : quels mécanismes vous font réagir et vous motive ?

JP.Y : sûrement des motivations pécuniaires, par exemple il existe des primes pour les panneaux photovoltaïques. Puis aussi, des motivations personnelles. On essaie de

consommer local, d'utiliser des circuits courts. Enfin, c'est une question de volonté, de responsabilité... ça dépend des croyances et des convictions de chacun.

Moi : quel comportement adoptez-vous ?

JP.Y : à côté de chez moi, il y a une ferme qui vend ses produits bio, et on essaie d'aller acheter là-bas. De plus, ça permet de faire vivre les petits commerçants locaux.

Moi : face aux mesures prises par le gouvernement pour préserver l'environnement, que ressentez-vous ?

JP.Y : il me semble que ça ne va toujours dans le bon sens, que c'est pour montrer qu'on fait quelque chose mais pas toujours de manière réfléchie. Par exemple, ce matin j'entendais à la radio, l'interdiction des voitures diesel à Bruxelles, mais ce n'est peut-être pas la meilleure option. Finalement, les voitures diesel consomment autant que les voitures hybrides et polluent autant que les voitures essences. Parfois, je crois que c'est aussi une envie de vouloir surfer sur la vague. Ce n'est pas cohérent.

Moi : quelles sont les pratiques RSE et spécifiquement celles touchant l'environnement mises en place par SNC LAVALIN ?

JP.Y : au niveau du groupe, il y a des valeurs à respecter. Il y a des procédures et normes à respecter. A Bruxelles, nous sommes moins encouragés à le faire. C'est assez vague, rien de concret.

Moi : donc il y aurait des choses mais pas de suivi ?

JP.Y : c'est ça, il y a des valeurs véhiculées mais concrètement, on ne sait pas toujours comment bien faire.

Moi : comment percevez-vous ces initiatives RSE et environnementales ?

JP.Y. : insuffisantes. C'est bien et il faut le faire mais il y a moyen de faire plus. Ici c'est le tri qui pose un problème. Nous trions puis lorsque les déchets sont récoltés, tout est remis ensemble. C'est aberrant. Aussi, nous utilisons toujours des gobelets en plastique pour la machine à café.

Moi : quelles émotions ressentez-vous face à tout cela ?

JP.Y : de l'impuissance, de la frustration, de la colère, etc. C'est révoltant. De plus, on nous a reproché de mal trier nos déchets. Alors qu'eux de leur côté, ils pourraient demander des containers pour trier le papier. Mais comme ils considèrent que nous ne trions pas bien, alors, ils ne veulent pas prendre la peine de faire ça. Donc ici on tri les pmc mais pas les papiers. On pourrait aussi de faire des économies d'énergie, par exemple, éteindre nos pc tous les soirs. Mais ça ne les intéresse pas car ils estiment qu'ils ne vont rien gagner en faisant cela. C'est dommage. Les toilettes fuient ... rien n'est fait alors que ça consomme énormément.

Moi : à votre avis, pourquoi SNC LAVALIN s'engage dans de telles pratiques ?

JP.Y : il y a les valeurs à suivre, par exemple pour la sécurité, ils mettent des choses en place car ils en sont conscients et dans ce cas, ce n'est pas que des mots. Ils veulent vraiment

mettre ça en avant. De plus, dans les projets que nous faisons, il y a une réelle volonté d'appliquer les normes, de faire attention aux émissions, faire attention au rejet des déchets, etc. d'être plus respectueux de l'environnement. L'entreprise se sent responsable de l'impact de ses activités. De plus, je crois que ça représente une plus-value pour le client.

Moi : Oui, c'est ce que disaient vos collègues, finalement, cela devient même un critère de sélection pour les clients ?

JP.Y : en effet, nombreux sont les clients qui veulent que nous ne rejetions pas d'effluents, etc. En plus des normes à respecter, ça devient même une condition pour les clients.

Moi : lors de projet avec le client, est-ce que vous les accompagner pour aller au-delà des normes et ce qui est strictement requis par la loi ?

JP.Y : non, nous essayons d'aller toujours plus loin. Dans certains pays (région africaine et Emirats Arabe), il n'y pas de norme ou du moins, pas très stricte envers l'environnement. Du coup, nous essayons d'appliquer les normes européennes qui sont assez strictes. Bon ce n'est pas toujours facile, car ça coute pour le client et il n'est pas toujours prêt à l'accepter.

Moi : selon vous, quels sont les motifs de l'entreprise à s'engager dans de telles pratiques ?

JP.Y : un peu de tout. Authentique certainement. La haute direction veut également avoir une bonne réputation et avoir une belle image.

Moi : ok, donc si je comprends bien, les motifs sont tant authentiques que égoïstes ?

JP.Y : oui, en tout cas, c'est comme cela que je le perçois. L'entreprise veut vraiment faire bien, car elle se sent responsable envers la problématique environnementale mais, évidemment elle veut aussi en retirer une bonne réputation.

Moi : quelles émotions cela vous fait ressentir ?

JP.Y : une certaine fierté de faire partie d'un groupe qui se dit sensible des problématiques sociales et environnementales.

Moi : à votre avis, vos collègues pensent pareil ?

JP.Y : oui, je pense. On sent que nous devons faire quelque chose. Tout le monde se sent responsable et je ressens une adhésion.

Bon parfois, on ne peut trop rien y faire. Par exemple, au Maroc, on a une entreprise qui rejette des tonnes de gypse dans la mer.

Moi : et que ressentez-vous par rapport à cela ?

JP.Y : de la colère car ce n'est pas normal. Je ne suis pas du tout d'accord avec ça.

Moi : SNC LAVALIN ne peut rien faire ?

JP.Y : non, c'est vraiment une question de prix et c'est le client qui décide.

Moi : existe-t-il des solutions alternatives ?

JP.Y : réutiliser ces déchets pour une autre entreprise ce n'est pas possible au Maroc, car le gypse produit là-bas contient énormément d'impuretés et son traitement coute beaucoup

trop cher. Le problème c'est ce souvent ça coute très cher d'être hyper respectueux de l'environnement.

Moi : Est-ce que vous essayez de faire plus pour l'environnement ?

JP.Y : si j'en ai l'occasion et que mes clients sont enclins à l'accepter, alors oui. Mais voilà, encore une fois, il faut mettre le prix. Nous sommes vraiment dépendant des clients.

Moi : pourrait-on considérer le client comme un frein alors de la mise en place d'attitude respectueuses de l'environnement ?

JP.Y : dans certains cas oui.

Moi : face à la problématique environnementale, trouvez-vous qu'il y a une conscientisation aussi de la part des clients ?

JP.Y : ça dépend des pays. Les Marocains pas trop. La Namibie oui. En Jordanie aussi. La Russie pas trop. En Bulgarie pas trop non plus. L'Europe est vraiment en deux vitesses.

Moi : vous, sur votre lieu de travail, comment vous comportez-vous face à ces initiatives ?

JP.Y : j'essaie toujours de faire bien, de réduire au maximum les émissions. Et ici aux bureaux, je tri mes déchets et mon papier. J'éteins aussi tout le temps les lumières des locaux que j'utilise. Mais tout ça, pour moi, c'est normal et évident.

Moi : pour revenir aux valeurs de la société, que ressentez-vous ? est-ce que celles-ci vous motivent dans votre travail ?

JP.Y : encore une fois, je ressens énormément de fierté. Des actions sont prises au niveau du groupe. Par exemple, il y a deux semaines, nous avons eu une conférence sur le bien manger.

Moi : ok et par rapport à cette action, qu'avez-vous ressenti ?

JP.Y : j'étais très content. Mais j'ai peur que ça ne va pas suivre après dans les repas qui nous sont proposés ici sur place. C'est l'habitude aussi qui joue.

Moi : que ressentez-vous face aux valeurs de l'entreprise par rapport aux vôtres ?

JP.Y : je dirai qu'il y a un alignement de valeurs.

Moi : ok et quelles en sont les conséquences ?

JP.Y : je ne vais pas me plier, et faire plus ou moins que ce qu'on me demande. Je trouve ça juste bien. Cela ne me pousse pas forcément à faire plus mais me procure un bien-être.

Moi : imaginons, qu'au contraire, vos valeurs ne soient pas du tout alignées avec celles de SNC LAVALIN, à votre avis, quelles conséquences cela aurait-il ?

JP.Y : j'ai eu le cas chez Umicore. Ils polluent énormément. Et c'était frustrant, je ressentais aussi beaucoup de colère. J'avais l'espoir que ça s'améliore. Aujourd'hui, ils respectent les normes. Mais à l'époque, ce n'était pas le cas. Et d'ailleurs, j'ai quitté la société.

Bon après, en Namibie, j'ai vraiment essayé d'adopter des process plus respectueux de l'environnement.

Moi : selon vous, que fait concrètement le management pour promouvoir la protection de l'environnement ?

JP.Y : tout d'abord, la promotion des valeurs. Puis pas mal d'initiatives telles que des semaines spécifiques à la RSE. La RH se montre volontaire et montre l'exemple.

Moi : que pensez-vous de la création d'un comité de réflexion ou autre ?

JP.Y : ce serait franchement pas mal pour trouver de nouvelles idées et permettrait de s'améliorer.

Moi : imaginons que vous voulez mettre en place des activités RSE et ayant particulièrement un attrait pour l'environnement, chose non requise par votre fonction, à votre avis, comment cela serait perçu par le management ?

JP.Y : je crois que ce serait bien perçu. Pour la plupart, c'est du positif. Bon ici on a eu l'exemple de deux groupes de travail, dans le même genre de ce que vous dites, mais ça a été un fiasco. Donc si un tel projet devait se refaire, je ne sais pas trop comment il serait perçu actuellement. Mais bon, je crois que cela resterait tout de même bien perçu par la majorité.

Moi : et comment percevez-vous le soutien des managers ?

JP.Y : plutôt bien, pas suffisant mais bon, je crois que le management nous soutiendrait dans nos actions. Evidemment, il faut tout peser, ça a une question de coûts etc. mais bon.

Moi : donc, si je comprends bien lors des deux groupes de travail, il y avait eu ce soutien ?

JP.Y : oui oui, d'ailleurs cela avait été initié par le management. Cependant, il y a eu deux freins à ces projets, premièrement, ils ont été limités par la législation. Ensuite, des personnes ont mis leur veto. Surtout au niveau des voitures de société. A ce niveau-à, le management pourrait faire beaucoup de choses. Peut-être des voitures hybrides. A voir.

Moi : de quelle manière les comportements pro environnement ou en tout cas, ici, les petites initiatives sont-elles évaluées, reconnues, récompensées ?

JP.Y : il n'y a pas grand-chose, finalement il n'y a pas beaucoup d'initiative de la part du groupe mais aussi de la part des employés. Donc ce n'est pas reconnu au niveau du groupe. Quand il y en a de la part des employés, cela reste des initiatives gratuites, sur base volontaire et non obligatoires. Ça pourrait l'être si cela diminuait les frais généraux.

Moi : ok, donc pour que ce soit plus, il faudrait qu'il y ait une motivation financière derrière ?

JP.Y : oui je pense qu'alors, ça marcherait mieux. Ce serait un plus et à mon avis, ce serait mieux perçu.

Moi : et à votre avis, si les managers mettaient en place une journée « solidariday » pour l'environnement, style, aller ramasser les déchets, comment cela serait perçu par les employés ?

JP.Y : vu le contexte actuel, il y a un grand manque de confiance dans la direction de la part d'un grand nombre du personnel. Donc à mon avis, cela serait vu comme une obligation et

comme quelque chose dans le but de nous embêter. On se demanderait quels sont les motifs derrière tout ça. Il y a une telle défiance ici que cela générerait énormément de discussions.

Moi : cela est dû à quoi ?

JP.Y : ça dure depuis quelques années, depuis que nous avons déménagé. Il y a un management assez fort, qui est assez mal perçu aussi. On a aussi un grand taux de turnover. En 3 ans on a eu 50% de turnover. La confiance a véritablement chuté. La DRH a changé 4 fois en 3 ans, pareil pour le directeur financier, ça a changé 3 fois en 3 ans. Donc ça ne montre pas une grande stabilité. Sinon chez les ingénieurs, c'est assez tendu, beaucoup partent puis reviennent.

Mettre en place de telles initiatives, pourrait justement rapporter une meilleure cohésion de groupe.

Moi : que pensez-vous de l'impact de l'implication du management sur l'implication des employés ?

JP.Y : je ne sais pas si cela va apporter plus. Il faudrait faire des activités de groupe et qu'il y ait un suivi, pas juste une seule initiative sur l'année. Alors, là, peut-être que ça serait bien perçu par tout le monde et que tout le monde s'impliquerait davantage. Mais je n'en suis pas sûr.

Moi : à votre avis, que ressortirait d'un décalage entre les attentes d'un employé et ce qui se passe en réalité ?

JP.Y : il faudrait voir jusqu'où ça va. Si l'entreprise ne fait que le strict minimum, alors ce serait dommage et tant pis si j'aime mon boulot. Après, si l'entreprise ne respecte pas les normes, etc., alors moi je crois que je pourrais quitter mon boulot.

Moi : ok, c'est parfait. Merci beaucoup de votre temps et pour vos réponses.

JP.Y : Bonne journée.

Annexe 8 : Retranscription SNC LAVALIN_3 – S.V.

Moi : Je suis en dernière année d'ingénieur de gestion à LSM à Louvain-La-Neuve et je fais mon mémoire dans le domaine de la RSE. J'aimerais donc analyser la perception qu'ont les employés des mesures RSE mises en place par l'entreprise dans laquelle ils travaillent et aussi analyser les comportements qui en découlent. J'axe principalement mon mémoire sur l'aspect environnemental de la RSE. J'ai plusieurs entretiens à faire. J'ai un guide d'entretien, segmenté d'abord en fonction de questions personnelles et générales sur la RSE puis des questions ciblées sur les pratiques RSE de SNC LAVALIN et vos impressions, comportements qui en découlent etc. Commençons.

S.V : ok très bien.

Moi : quel a été votre parcours de formation ?

S.V : je suis ingénieur, master en ingénierie chimique.

Moi : quel a été votre parcours professionnel depuis.

S.V : j'ai commencé en 1991 et en 1995 en tant qu'ingénieur. J'ai changé trois fois d'entreprises, d'abord dans le domaine des engrais, puis quelques années dans un grand groupe de producteur d'engrais et depuis 15 ans je suis chez SNC LAVALIN.

Moi : quel est votre poste ici ?

S.V : je m'occupe de la vente de service.

Moi : quelle est votre perception de la RSE ?

S.V : personnellement je me sens assez concerné, c'est notre monde, il faut être responsable en tant que citoyen, en tant que père de famille et aussi en tant qu'employé d'une entreprise, qui a son empreinte écologique, vu la taille de l'industrie.

Moi : que pensez-vous de la problématique environnementale ?

S.V : c'est un sujet assez vaste. Il faut ramener ça à la responsabilité de chacun(e) et en tirer des règles qui conviendraient à la majorité des gens. Il ne faut pas se faire d'illusions, on n'aura jamais 100% d'adeptes. Mais si on veut assurer une pérennité, il faut passer par là. Ensuite, quelles sont les règles, ça je ne sais pas. C'est plutôt votre génération qui mettra ça en place.

Moi : face à cette problématique, que ressentez-vous comme émotions ?

S.V : plus rien. La vie est tellement courte pour s'imaginer capable de faire quelque chose à l'échelle de l'humanité. De plus, c'est un problème relativement récent. Dans 20 ans, je suis fini. Même votre génération à vous aura du mal mais si vous arrivez à tout de même à faire avancer un minimum les choses, se sera déjà pas mal.

Moi : comment vous considérez-vous envers l'environnement ?

S.V : je me considère soucieux de l'environnement, c'est une ressource que nous devons protéger.

Moi : quels sont les mécanismes qui vous rendent justement soucieux de l'environnement ?

S.V : les gens autour de moi ne sont pas « extrémistes » dans la protection de l'environnement mais nous essayons tout de même d'échanger et de partager nos bonnes idées pour faire un geste envers l'environnement. Ce sont des petites choses du quotidien mais c'est déjà cela. Nous essayons tout de même d'être moins polluant. Par exemple, à la maison, nous évitons les bouteilles en plastique.

Moi : ok mais qu'est-ce qui vous motive à protéger l'environnement ?

S.V : des choses simples. L'air que nous respirons est pollué. L'eau du robinet n'est pas bonne. Donc je m'inquiète quand même pour ma santé. Ce sont des petits gestes mais si nous sommes 10 millions, 50 ou 1 milliards à les pratiquer, ça va commencer tout doucement à bouger.

Moi : vous, dans votre vie privée, quels comportements adoptez-vous pour être plus respectueux de l'environnement ?

S.V : je n'achète plus de bouteille en plastique, je n'utilise plus de sac en plastique, j'essaie de ne pas acheter des aliments qui sont emballés dans beaucoup d'emballages, j'essaie de consommer local et bio, je trie mes déchets, etc. pour moi le tri des déchets, c'est une chose d'évident, c'est rentré dans les mœurs. Et enfin, j'essaie de me déplacer à vélo pour les petites distances.

Moi : que pensez-vous des mesures prises pour l'environnement ? par exemple, celles prises par notre gouvernement ?

S.V : c'est une équation difficile. C'est toujours la même chose, est-ce qu'on fait des industries ? est-ce qu'on cherche à avoir un développement industriel économique ? savoir le faire sans polluer ? les idées sont contradictoires... dans une certaine mesure, marier ces deux mesures contradictoires c'est extrêmement difficile et coûteux. Est-il préférable de polluer et avoir un faible taux de chômage ? ou avoir un taux élevé de chômage et un environnement préservé ?

Moi : à votre connaissance, quelles sont les pratiques environnementales mises en place par votre entreprise ?

S.V : chez SNC LAVALIN, je suis assez fier de constater que l'environnement fait partie d'un des piliers de la stratégie de l'entreprise. Nous devons prêter attention à l'environnement lors de l'élaboration de projet. Bon, ce sont de belles paroles car notre entreprise construit des usines, travaille dans le pétrole et les mines, donc il ne faut pas se leurrer, cela pollue fortement. Mais nous créons de la richesse et des emplois... donc maintenant comment faire pour rendre les gens heureux et en même temps ne pas toucher à l'environnement ? mais ici on essaie de faire des efforts et je crois qu'on ne le fait pas trop mal. Par exemple, pour les mines qui sont dans des milieux naturels, on fait beaucoup de simulation, de recherches, on essaie d'anticiper tous les problèmes possibles avant de lancer le chantier, et ensuite, on essaie de tout faire sans effluents soit en cycle fermé, soit trouver un recyclage utile des déchets, et une fois qu'il est clôturé, essayer de ramener l'environnement naturel tel qu'il était avant. Ça marche, on a quelques belles réussites. Tout doucement, mais ça arrive.

Moi : à votre avis, pourquoi SNC LAVALIN s'engage dans de telles pratiques ?

S.V : parce que nous nous sentons responsables. C'est une entreprise qui emploie 50000 personnes partout dans le monde, donc elle a une fameuse empreinte écologique. Nous sommes une des 10 plus importantes entreprises d'ingénierie. Donc il faut que l'entreprise fasse attention à ses impacts négatifs, car elle en a. elle en est consciente.

Moi : et quels sont les motifs à s'engager dans de telles pratiques ?

S.V : il y a d'office le motif financier, car c'est une entreprise publique, cotée en bourse au Canada. Vous ne pouvez pas avoir une bonne image en bourse si vous ne répondez pas à toutes les demandes favorables à l'environnement. Il y a donc aussi des motifs de soucis d'être dans les normes environnementales ?

Moi : existe-t-il d'autres motifs à votre avis ?

S.V : je pense que l'entreprise veut réellement bien faire mais il y a beaucoup de contraintes à respecter. De plus, les projets prennent du temps et mettre en place des mesures RSE aussi.

Moi : pour revenir à ce que vous aviez dit, dans quelle mesure vous avez l'impression que l'environnement fait partie de la stratégie de l'entreprise.

S.V : comme je l'ai dit tout à l'heure, c'est un des piliers de l'entreprise. Nous sommes très regardant lors de la gestion des chantiers. Ensuite, ça a aussi un rôle de bonne réputation et d'image. D'abord c'est la vérité et ensuite, nous évoluons dans un monde dans lequel si nous ne nous montrons pas soucieux de l'avenir et de l'environnement, nous sommes vite écartés des clients. En effet, il y a de plus en plus de clients qui posent les mêmes questions que vous et qui selon notre performance environnementale etc., font une première sélection. Donc aujourd'hui c'est devenu un critère de sélection pour les clients. Et ce, depuis déjà quelques années.

Moi : que pensez-vous des valeurs véhiculées dans l'entreprise ?

S.V : je pense que c'est important. Ça peut même devenir un critère pour les candidats à l'embauche.

Moi : plus tôt vous avez dit être assez fier de SNC LAVALIN et de ces pratiques, est-ce la seule émotion que vous ressentez ?

S.V : en effet, je suis assez fier, satisfait et content de faire partie de cette entreprise. Je suis supporter de tout ça. Après, je ne vais pas sauter au plafond. J'essaie aussi de mettre en place des initiatives, je participe à des cercles de réflexion. Tout simplement, j'essaie d'apporter ma pierre à l'édifice.

Moi : à votre avis, que pensent vos collègues de tout ça ?

S.V : je ressens une assez bonne cohésion, donc à mon avis ils doivent penser la même chose que moi. Il y a un esprit bien orienté dans cette direction. C'est assez positif.

Moi : face à ces initiatives lancées par SNC LAVALIN, quel comportement adoptez-vous ?

S.V : je supporte ces initiatives, moi-même je cherche à faire quelque chose pour l'environnement et de semer des idées dans la bonne direction.

Moi : qu'est-ce qui vous pousse à supporter ce genre d'initiative ?

S.V : ici, on travaille beaucoup dans le domaine des engrais. Dans les esprits, les engrais c'est souvent mal perçu et vu comme toutes sortes de pesticides. Or, ce n'est pas tout à fait comme ça. Ça n'a rien avoir avec les pesticides et herbicides, ce sont des vitamines pour la terre. La terre a besoin de prendre des vitamines pour qu'elle puisse l'année prochaine nous nourrir aussi bien. Après, si les doses ne sont pas respectées, etc. évidemment, ce n'est pas bon. Savoir équilibrer, c'est difficile. En Europe, on est plutôt bien mais dans certains autres pays, ils ne savent pas donc il faut les éduquer. Donc j'éprouve une certaine fierté de travailler dans ce domaine et de participer à l'alimentation et donc ne pas laisser mourir de monde sur la planète. Et j'essaie qu'il y ait le moins d'impact possible sur l'environnement. Ça me permet de me regarder dans le miroir. J'essaie également d'encourager mes collègues dans la même direction.

Moi : comment percevez-vous les valeurs de SNC LAVALIN ?

S.V : premièrement, je trouve que les valeurs sur papiers rejoignent assez bien celles réellement véhiculées. On peut toujours mieux faire mais c'est déjà bien. Et par rapport aux miennes, c'est assez cohérent. Je me sens assez en harmonie. Si ce n'était pas le cas, je quitterais mon boulot. Donc c'est positif.

Moi : de quelle manière le management encourage son personnel dans ces mesures RSE ?

S.V : premièrement, c'est management qui met en place ces valeurs et idées. Il décide également comment les appliquer. Il y a des échanges avec les employés et avec le monde qui nous entoure.

Mais petit bémol, il ne faut pas oublier que nous vivons dans un monde capitaliste donc ils sont toujours rattrapés par le but financier.

Moi : et par rapport aux petites initiatives au bureau, qu'en pensez-vous ?

S.V : nous sommes soutenus mais c'est tellement évident que cela se fait de manière tout à fait naturelle. Il y a quelques années, il y a eu des initiatives pour éliminer les gobelets en plastique et utiliser des tasses. Pour moi, il faut aller plus loin que ça.

Moi : par exemple, si vous vouliez justement aller plus loin, à votre avis comment cela serait perçu par le management ?

S.V : je pense que le management serait à l'écoute et essaierait de mettre en place l'idée. Il faut que ce soit tout de même réalisable. Il faut faire des choses simples. De plus, il ne faut pas non plus que cela coûte trop d'argent. Mais il faut s'armer de patience et de courage ! en bref, je pense que nous serions supportés pour des petites initiatives tels que faire les 20km de Bruxelles en groupe, venir à vélo etc. il faut savoir que tout ça, se base aussi sur la bonne volonté des gens.

Moi : chez SNC LAVALIN comme vous produisez de la connaissance finalement, vous être dépendants des clients.

S.V : exactement, donc on essaie de les accompagner dans de meilleures décisions environnementales et de les éduquer. On prend parfois exemple sur d'autres entreprises pour agir au mieux. On a vraiment une fonction d'éducation auprès des clients.

Moi : merci beaucoup pour votre temps et vos réponses.

S.V : au revoir

Annexe 9 : Retranscription SNC LAVALIN_4 – J.T.

Moi : Je suis en dernière année d'ingénieur de gestion à LSM à Louvain-La-Neuve et je fais mon mémoire dans le domaine de la RSE. J'aimerais donc analyser la perception qu'ont les employés des mesures RSE mises en place par l'entreprise dans laquelle ils travaillent et aussi analyser les comportements qui en découlent. J'axe principalement mon mémoire sur l'aspect environnemental de la RSE. J'ai plusieurs entretiens à faire. J'ai un guide d'entretien, segmenté d'abord en fonction de questions personnelles et générales sur la RSE puis des questions ciblées sur les pratiques RSE de SNC LAVALIN et vos impressions, comportements qui en découlent etc. Commençons.

J.T. : ok très bien.

Moi : quel a été votre parcours de formation ?

J.T. : je suis ingénieur industriel de formation.

Moi : depuis, quel a été votre parcours professionnel ?

J.T. : j'ai directement commencé chez SNC LAVALIN et j'y suis toujours depuis 28 ans.

Moi : Quel est votre poste ?

J.T. : je suis ingénieur process et coordinateur d'ingénierie.

Moi : quelles est votre perception de la RSE ?

J.T. : deux choses, SNC LAVALIN fait déjà des petites choses ici, aux bureaux, comme le tri des déchets et ensuite, il y a toutes les règles et les normes que nous devons respecter par exemple la fumée des cheminées, ou alors dans les usines d'engrais nous devons faire attention à la quantité des émissions de CO2 que nous rejetons.

Moi : que pensez-vous de la problématique environnementale ?

J.T. : c'est très important. J'ai des jeunes enfants, qui eux aussi à l'école sont éduqués sur le sujet et apprennent beaucoup de choses sur le plastique par exemple. Dans nos vies personnelles, nous essayons d'éviter les sacs en plastique.

Moi : comment vous sentez-vous face à ce problème ? et comment vous considérez-vous ?

J.T. : Ce problème a fortement évolué depuis ma jeunesse. C'est à la fois triste et révoltant. Mondialement le problème de déchets par exemple est très important. Nous devons y prêter attention et agir au mieux, que ce soit dans nos comportements à la maison mais aussi sur le lieu de travail. Donc je me considère soucieux de l'environnement, ou du moins, j'essaie de m'y intéresser davantage.

Moi : quels sont, à votre avis, les leviers d'action qui vous motive à agir ?

J.T. : quand je pense à l'avenir de mes enfants, cela m'inquiète énormément. Du coup, cela me motive à ne plus utiliser des sacs en plastique, à me déplacer davantage à vélo, etc. Ça ne fait pas longtemps que je change un peu mes habitudes et comportements mais je le fais de plus en plus.

Moi : que pensez-vous des mesures prises pour l'environnement ?

J.T : par exemple, les mesures prises par le gouvernement, sont basées sur des décisions politiques donc je ne suis pas persuadée que ce soit le top. Par exemple, la norme européenne est déjà trop élevée en ce qui concerne la pollution de l'air intérieur. Donc on dit « oui la Belgique est bien placée mais forcément, si la norme est déjà trop élevée ».

Moi : à votre connaissance, quelles sont les mesures RSE et celles se rapportant à l'environnement mises en place par l'entreprise ?

J.T : SNC LAVALIN est une très grande boîte et chaque année, le management veille à conscientiser le personnel. Dans notre vie privée, professionnel nous devons être attentif. Ce qui coince, c'est sur les projets. Evidemment, lorsqu'il y a des normes, nous les appliquons. Mais c'est difficile de faire plus car ça coûte de l'argent pour le client et celui-ci n'accepte peut-être pas. De plus avant même d'avoir le client, nous devons nous montrer respectueux des normes environnementales en vigueur tout en restant compétitif sur le marché, ce qui n'est pas évident du tout.

Mais depuis 28 ans chez SNC LAVALIN, j'ai observé une belle évolution de la RSE ici. Le message est bien transmis, je trouve que l'entreprise fait de beaux efforts dans cette direction.

Moi : à votre avis, pourquoi SNC LAVALIN s'engage dans de telles mesures ?

J.T : tout d'abord, elle le fait pour elle, pour avoir une belle image politiquement correcte dans le monde. De plus, nous sommes cotés en bourse à Toronto donc on devient une entreprise publique, dès lors l'entreprise ne peut pas se permettre de subir des scandales environnementaux par exemple.

Moi : quels sont les autres motifs ?

J.T : il y a aussi des motifs sociaux car l'entreprise veille au bien-être de son personnel et des communautés. Il y a aussi des mesures de sécurité très sévères à respecter. Il y a beaucoup d'aspect qui font que nous devons faire attention à la sécurité et à l'environnement. Par exemple, si nous voyons qu'une voiture sur site perd beaucoup d'huile, nous devons le déclarer et trouver une solution. Donc je trouve ça bien que l'entreprise y prête attention.

Moi : ok, donc que ressentez-vous ?

J.T : globalement, je trouve tout ça assez positif. Toutes ces petites mesures sont importantes et plutôt positives. Cela étant, il y a certaines choses qui sont exagérées et parfois il n'y a pas de suivi, ce que je trouve dommage. Par exemple, dans mon bureau j'ai des poubelles fonctionnelles pour le tri des déchets et une poubelle spéciale pour le tri des papiers que je garde ou non, mais quand la société de nettoyage vient, tous les papiers et autres déchets sont récoltés en même temps et au même endroit. Donc les efforts que nous, employés, faisons, ne servent plus à rien. Cela me met en colère et m'exaspère car SNC LAVALIN devrait agir à ce niveau depuis des mois. Cela fait des mois que nous faisons la remarque et que nous montrons notre mécontentement mais rien ne change.

Moi : à votre avis, l'entreprise a plutôt des intentions authentiques ou égoïstes à faire de genre de choses ?

J.T : évidemment, l'image joue beaucoup et le coût de ces mesures aussi. Si ça coûte trop cher, ça risque de ne pas voir le jour. On ne peut pas être plus cher que la concurrence. Il faudrait que la concurrence mette le même niveau d'exigences pour qu'on soit à égalité. Et c'est déjà fait via les normes. Ensuite, nous pouvons suggérer des directions plus « vertes » à nos clients, les éduquer et leur apprendre ce qui est meilleur pour notre planète. Depuis quelques années, je vois déjà du changement auprès de nos clients, mais pas assez. Par exemple, ce qui est révoltant, c'est en Afrique, au Maroc, dans une usine construite par nous, le gypse pollué est directement rejeté dans la mer. Ça contient du fluor, ça contient de l'acide etc. mais ils peuvent demander le soutien de l'Europe via des subsides, qui elle va imposer ses règles d'émissions. Donc, c'est déjà bien que les organismes puissent dans certaines conditions imposer leurs règles. Dès lors, le gypse peut être juste entassé à terre, ou être traité avec de la chaux. Encore une fois, cela coûte énormément d'argent donc ce n'est pas simple du tout.

Moi : que pensez-vous de tout cela ?

J.T : c'est mieux d'entasser tout ça dans le désert (comme en Jordanie) que dans la mer. Parfois, ce sont des maux nécessaires pour maintenir l'industrie des engrais. Avant beaucoup d'usines d'engrais en Belgique, France, et Pays-Bas. Or 90% de celles-ci ont dû se délocaliser dans le nord de l'Afrique, ou en Inde, etc. où les normes sont beaucoup moins strictes. Si elles étaient restées en Europe, elles auraient certainement toutes fait faillite.

Moi : qu'est-ce que vous en pensez ?

J.T : c'est vraiment dommage mais c'est comme ça que ça se passe. SNC LAVALIN n'est pas propriétaire de ces usines, ici ce n'est pas SNC LAVALIN qui est polluant mais ce sont les clients.

Moi : donc les clients sont une sorte de frein à l'entreprise d'être plus « verte » ?

J.T : c'est la loi de la concurrence. Si en Chine ou en Inde, on peut produire des engrais où les normes ne sont pas strictes, où c'est admis de produire des engrais polluants, alors on va le faire là-bas car ça coûte moins cher. Donc les autres usines, qui font des efforts pour être plus respectueuses de l'environnement vont perdre leur client car ce sera plus cher chez eux. En fait, c'est une politique internationale qui faut changer. Finalement, c'est la concurrence et la compétitivité qui freine les entreprises à être plus performantes au niveau de l'environnement.

Moi : sur votre lieu de travail, quel comportement adoptez-vous ?

J.T : au bureau je fais des efforts pour trier mes papiers et déchets. Je suis les instructions.

Moi : sur votre lieu de travail, quels sont les leviers d'action ?

J.T : notre management nous demande de faire des efforts envers l'environnement. Cela me pousse car je suis encouragé.

Moi : comment agissent vos collègues et qu'en pensent-ils ?

J.T : tout le monde fait des efforts donc je pense que tout le monde pense de la même manière que moi.

Parfois, c'est vu de manière cynique car on ne se rend pas compte de notre petit geste sur la planète. Mais ce n'est pas une excuse pour ne pas agir.

Moi : que pensez-vous des valeurs de l'entreprise ? et rapport aux vôtres ?

J.T : je me retrouve assez bien dans les valeurs de l'entreprise. Je suis satisfait.

Moi : que pensez-vous de l'implication du management dans ces mesures RSE ?

J.T : chaque année, il y a une réflexion sur ce qui pourrait être amélioré. Et je trouve que le management est assez bien impliqué.

Moi : que pensez-vous du soutien des managers ?

J.T : Les initiatives sont encouragées, parfois même un petit présent est donné pour quelqu'un qui a fait de grands efforts etc. (pas ici à Bruxelles, mais à Montréal). Moi, si j'ai une idée, je peux en faire part au management. Si les bonnes idées sont réalisables, ils vont nous écouter et nous soutenir.

La majorité de société sont des voitures à moteur diesel. Notre directeur lui-même nous a dit que lors du renouvellement des voitures, les employés pourront émettre leurs souhaits d'en avoir une ou non. C'est anticipé.

Moi : pour revenir aux valeurs de l'entreprise, que pensez-vous d'un alignement entre les valeurs de l'entreprise et celles de l'employés ? que ressentez-vous ?

J.T : je pense que cela a de conséquences positives. Je ne vois pas de valeurs de SNC LAVALIN en contradiction avec les miennes. En ce qui concerne les initiatives, j'aimerais qu'ils fassent plus.

Je ne me considère pas comme malheureux, au contraire mais par exemple, ce qui me frustre c'est quand tout le monde fait des efforts pour trier et qu'ensuite, tout cela ne sert à rien car tous les déchets sont remélangés. Pour moi, dernièrement, c'est le plus gros point noir ici.

Moi : globalement, que ressentez-vous face aux initiatives RSE de SNC LAVALIN ?

J.T : je suis assez satisfait et content car je vois une réelle volonté à faire des efforts et apporter chaque année des nouvelles idées.

En ce qui concerne les clients, nous ne pouvons que les aider, les éduquer etc. mais nous ne pouvons pas les imposer à adopter des règles plus strictes que celles requises. C'est trop compliqué.

Moi : ok, merci beaucoup de m'avoir rencontrée. Au revoir.

Annexe 10 : Retranscription SNC LAVALIN_5 – M.C.

Moi : Je suis en dernière année d'ingénieur de gestion à LSM à Louvain-La-Neuve et je fais mon mémoire dans le domaine de la RSE. J'aimerais donc analyser la perception qu'ont les employés des mesures RSE mises en place par l'entreprise dans laquelle ils travaillent et aussi analyser les comportements qui en découlent. J'axe principalement mon mémoire sur l'aspect environnemental de la RSE. J'ai plusieurs entretiens à faire. J'ai un guide d'entretien, segmenté d'abord en fonction de questions personnelles et générales sur la RSE puis des questions ciblées sur les pratiques RSE de SNC LAVALIN et vos impressions, comportements qui en découlent etc. Commençons.

M.C : ok très bien.

Moi : quel a été votre parcours de formation ?

M.C : j'ai fait l'ICHEC où j'ai fait une licence en science commerciales et consulaires.

Moi : Quel a été votre parcours professionnel depuis ?

M.C : depuis, ça fait 33 ans que je travaille dans les ressources humaines. Je suis chez SNC LAVALIN depuis juillet l'année dernière en tant que responsable RH pour la Belgique.

Moi : quelle est votre perception de la RSE ?

M.C : c'est une dimension importante des activités d'une entreprise.

Moi : que pensez-vous de la problématique environnementale ?

M.C : il est grand temps qu'on bouge et qu'on fasse quelque chose. Je pense que nous sommes arrivés à un stade de conscientisation internationale à propos de l'environnement et du social. Ces derniers jours, j'ai été choquée de voir la pollution plastique dans les océans. Je pense qu'il est grand temps de se bouger si on veut céder une planète correcte aux générations futures. Je crois aussi que c'est une dimension qui devient de plus en plus importante dans l'esprit de tout un chacun.

Moi : face à la problématique environnementale, que ressentez-vous ?

M.C : je pense que l'Homme est coupable. J'ai été vraiment choquée des images que j'ai vu dans les pays exotiques, où il y a de belles plages mais parsemées de déchets plastiques. Il est vraiment grand temps de faire quelque chose. Je pense aussi que c'est déjà trop tard mais je me dis aussi que c'est la responsabilité de chacun. Nous devons tous s'y mettre par des petits gestes. Personnellement, cela fait plusieurs mois que je n'utilise plus du tout de sac plastique. Je prends un panier. Je pense que c'est par des petites actions que nous pouvons y arriver.

Moi : quels leviers d'action vous donne la motivation à changer de comportement ?

M.C : dans ma sphère familiale, nous échangeons beaucoup, nous nous conscientisons chacun. Mon mari est fort porté sur le bio et l'environnement. On essaie aussi de se donner des challenges comme réduire notre quantité de sac poubelle, ce qui n'est pas évident car

tout aliment, toute chose aujourd'hui est emballée dans une grande quantité de plastique et autre. Bref, dans notre famille, on s'encourage à adopter de nouveaux comportements, à changer nos habitudes.

Moi : que pensez-vous des mesures prises pour l'environnement ?

M.C : par exemple, les mesures prises par le gouvernement, ce n'est qu'une goutte dans l'océan. Ce n'est pas assez. On parle toujours de mesures à long terme, et moi je me demande s'il ne faudrait pas prendre des mesures plus radicales et à court terme. On parle de la suppression des diesels en 2030. Or nous sommes 2018, donc on doit encore attendre 12 ans avant de dire stop. Donc des mesures arrivent mais c'est sur du trop long terme, il faut agir plus rapidement.

Moi : à votre connaissance, quelles sont les mesures RSE et environnementales mises en place par SNC LAVALIN ?

M.C : au niveau du groupe, c'est vraiment une dimension essentielle. On a régulièrement des messages, ça se trouve dans beaucoup de messages, c'est dans nos valeurs, c'est intégré dans nos projets, etc. moi j'essaie de l'appliquer aux bureaux de Bruxelles. Par exemple, via le tri des déchets. Il faut que toute la chaîne fonctionne. C'est une entreprise qui a l'environnement dans ses valeurs.

Moi : comment percevez-vous ces initiatives RSE ?

M.C : au niveau des projets, je ne m'en rends pas tellement compte. Mais ici, au niveau des bureaux, on est limité dans notre champ d'action mais voilà, nous utilisons des tasses et pas des gobelets, on essaie de faire le tri. Mais pour le tri, il reste quelque chose à faire vu que tous nos déchets triés sont par la suite remélangés quand la société de nettoyage vient les récolter. Après, nous pouvons faire des activités de conscientisation, des groupes de partage et de réflexion, etc. inculquer une nouvelle orientation, vu que cela fait partie de la culture d'entreprise au même niveau que la sécurité par exemple. Trouver des actions pour nous pouvoir apporter notre pierre à l'édifice.

Mais concernant, le tri des déchets, on observe même que ce n'est pas facile. Les gens ne respectent pas toujours. On a essayé par l'humour et des petites affichettes d'encourager le personnel mais celui-ci les a arrachées vu qu'ils ne voyaient plus l'intérêt de trier car après tout est remis ensemble. Donc c'est à recommencer, il faut persévérer, ce sont des valeurs qu'il faut rappeler constamment afin qu'elles fassent partie de nos automatismes, car là, je crois que nous n'y sommes pas encore.

Moi : pourquoi l'entreprise met de telles mesures en place ?

M.C : parce que c'est en ligne avec les valeurs de l'entreprise. L'environnement et la sécurité sont les deux valeurs les plus fondamentales de l'entreprise. De plus, je crois que les entreprises ont leur rôle à jouer, elles doivent montrer l'exemple et sensibiliser. Nous passons plus de temps aux bureaux qu'à la maison donc c'est important de sensibiliser les gens en entreprise.

Moi : quels sont les autres motifs possibles ?

M.C : l'image de l'entreprise est très importante. Je n'en crois pas qu'elle ait des motifs financiers. Pour tout ce qui est sécurité et environnement, SNC LAVALIN, l'entreprise essaie d'obtenir la certification CHASSE qui est tout un programme de gestion afin de montrer que toutes nos valeurs sont réellement intégrées dans nos activités.

Moi : donc selon vous, être performant au niveau de la sécurité et de l'environnement, c'est vraiment quelque chose d'intégré dans l'entreprise ?

M.C : oui, tout à fait, au niveau du groupe, nous avons un bluebook, qui est la « bible » qui concerne tout ce qui est HSSE (health, safety, security and environment). Donc c'est vraiment ancré dans la stratégie de l'entreprise.

Moi : que ressentez-vous par rapport à cela ?

M.C : c'est très bien, c'est important. Peut-être un peu tard, il faudrait accélérer le pas, il ne faut pas attendre quand on voit à quelle vitesse nous consommons les ressources de la terre. Depuis quelque temps, on réfléchit beaucoup à notre « car policy ». Peut-être pourrions-nous proposer des voitures hybrides. On a aussi commencé à réfléchir à des packages de mobilité. Les gens peuvent rendre leur voiture contre un abonnement train ou vélo etc. maintenant, on attend que cette idée mûrisse un peu. J'espère que d'ici 10 ans, on aura passé le cap.

Moi : qu'en pensent vos collègues ?

M.C : je ressens une certaine homogénéité. En revanche, il faut qu'on en parle tous les jours, d'intégrer la dimension environnementale dans toutes les décisions que l'on prend.

Moi : comment vous comportez-vous sur votre lieu de travail ?

M.C : j'essaie de me comporter correctement envers l'environnement. Je vous parlais des emballages, du tri, etc. d'ailleurs, pour le tri des déchets, je vais recontacter le gestionnaire de l'immeuble et voir avec lui quels sont les contrats avec la société de nettoyage pour régler ce souci. J'ai la double casquette de RH et conseillère en prévention de bien-être, sécurité et environnement. Donc via mes fonctions, je crois que je me dois de montrer l'exemple à tous et d'encourager les initiatives. Pour moi, c'est un levier d'action. Finalement, tout ça, c'est ce que je pense, et c'est en plus de mon job description, même si je trouve que cela fait partie intégrante de ma fonction.

Moi : comment percevez-vous les valeurs de SNC LAVALIN par rapport aux vôtres ?

M.C : je suis en harmonie avec ce qu'ils prônent. Cela étant, il y a toujours la difficulté et le risque de différence entre ce qu'ils disent et les actes. Je ne suis pas une grande philosophe, je pense que par des petites actions au quotidien, c'est comme ça que ça se concrétise. SNC LAVALIN nous donne le cadre et puis je crois que c'est aux employés faire en sorte d'appliquer les valeurs.

Ce n'était pas particulièrement lié à l'environnement, mais la semaine dernière nous avons eu la semaine sur le « bien manger »/ « healthy week » où nous avons été en concertation avec le groupe. Puis nous aurons la semaine mobilité, puis la semaine environnement. Le groupe demande à toutes les entités du monde entier toute une série en rapport avec le

thème de la semaine. Donc pour la semaine de l'environnement, j'aimerais mettre en place au niveau du bureau un ramassage collectif des déchets. Je ne sais pas comment ça va être perçu, j'espère positivement et j'espère avoir l'occasion de pouvoir lancer de tels projets. Pour revenir à l'exemple de la semaine du bien manger, nous avons eu une conférence d'une nutritionniste et 25 employés y ont participé sur 50 donc cela fait tout de même 50% de participation. Ce qui est déjà très bien. C'était chouette, c'était un moment convivial, c'est une bonne excuse pour tous nous retrouver et partager. Donc, j'aimerais organiser une activité collective pour la semaine de l'environnement.

Ce sont toutes des petites gouttes dans l'océan. Mais bon, il faut bien commencer quelque part, chacun avec ses moyens et son champ d'action.

Moi : pour revenir un peu à l'alignement de vos valeurs avec celles de l'entreprise, à votre avis, quelles en sont les conséquences ?

M.C : c'est encourageant. L'un entretient l'autre. Si on nous demande de faire des choses contraires à nos valeurs, ça crée un mal-être chez les gens et il doit y avoir de la frustration et un mécontentement. Le fait d'être en harmonie crée de la dynamique.

De plus, si ce qu'on dit n'est pas en ligne avec ce qu'on fait, ça coince. Je l'ai observé avec le tri des déchets. À partir du moment où les gens se sont rendu compte que finalement tout était remélangé, ils ont arraché les affiches et il n'y avait plus aucune motivation de continuer dans cette voie. Donc il va falloir recommencer tout le boulot qu'on avait fait, il va falloir les remotiver, ce sera peut-être encore plus dur maintenant qu'ils ont été déçus une première fois.

Moi : que pensez-vous de l'implication du management dans ce genre d'initiative ?

M.C : je suis pour l'implication réelle du management. Je trouve que c'est à eux de montrer l'exemple et qui doit tirer tout le monde dans le même sens. Si le management n'y croit pas, alors c'est un flop.

Moi : et ici au bureau, qu'en pensez-vous ?

M.C : le management est assez impliqué. Je ne suis pas là depuis longtemps mais de ce que j'ai pu voir, ils ont l'air de s'impliquer et de soutenir les projets pour autant que ce soit dans les budgets. Toutes les idées sont les bienvenues. Si les idées sont réalisables, alors elles sont soutenues par le management.

L'argent est toujours le nerf de la guerre. Il faut voir combien coûte les activités. Mais si on a les bons arguments et une bonne idée, alors ça pourrait être accepté.

Moi : imaginons que vous aimeriez mettre en place d'autres mesures, en plus de votre temps de travail et que l'entreprise ne suit pas vos idées, à votre avis, comment ça se passerait ?

M.C : j'accepte de faire des choses qui sont en harmonie avec mes valeurs. Si on me demande de faire des choses en contradiction avec mes valeurs, alors je suis capable de quitter mon emploi.

Si je dois en totale contradiction avec les valeurs de l'entreprise, je quitte mon emploi.

Moi : que pensez-vous de récompenser les comportements pro environnement ?

M.C : je ne suis pas partante pour offrir des primes à ceux qui font des choses et ceux qui ne le font pas. Car pour moi, par exemple, faire le tri, ça ne doit pas être récompensé mais ça doit devenir des automatismes, et ça doit être au même niveau que le respect et la politesse. Donc non je ne pense pas qu'en récompensant ça crée l'éducation à long terme. L'éducation de tous par la sensibilisation et pas par des récompenses.

En ce qui concerne les gens qui pollue, je ne pense pas qu'il faut les pénaliser en entreprise, mais leur faire plutôt la remarque. Tout est une question d'éducation pour moi. Ça doit devenir un réflexe comme la politesse.

Moi : une question de curiosité par rapport à la RH, est-ce que la valeur environnementale devient un critère de sélection pour vous lors de l'embauche de candidat ? et inversement, pensez-vous que les postulants regardent à cette valeur quand ils postulent ?

M.C : ici on est à la recherche de compétences très techniques et on a vraiment du mal à trouver des gens compétents dans des domaines parfois rares et spécifiques donc non à l'heure actuelle, leur demander ce qu'il pense des valeurs environnementales ne fait pas encore partie de mes questions. Mais c'est une bonne remarque, je pourrai y penser à l'avenir.

Et inversement, nous n'avons pas encore eu le cas non plus.

Mais si par ex, pour un poste nous avons plusieurs candidats égaux, alors ça pourrait devenir un critère de sélection en effet.

Moi : merci beaucoup en tout cas de m'avoir reçue.

Annexe 11 : Retranscription GSK_1 – J.D

Moi : Je suis étudiante en dernière année d'ingénieur de gestion à la LSM, à LLN. Je fais mon mémoire dans le domaine de la RSE, et particulièrement sur l'aspect de la RSE. Pour ce faire, j'aimerais savoir quelles en sont vos perceptions, les émotions que vous ressentez et les comportements que vous adoptez. Commençons.

J.D : ok allons-y.

Moi : quel a été votre parcours de formation ?

J.D : parcours général puis une licence en sciences biologique puis un doctorat en biologie cellulaire.

Moi : quel a été votre parcours professionnel ?

J.D : j'ai commencé dans une spin-off de la faculté de Namur, sur un projet de testing in vitro, alternative à l'expérimentation animale. Puis j'ai travaillé dans une société de consultance puis je suis rentré chez GSK comme safety scientist. Je suis passé global processor. Et maintenant je suis « head of pharmacovigilance processor ».

Moi : quelle est votre perception de la RSE ?

J.D : c'est quelque chose qu'une boîte fait pour ses employés et les communautés, ce qu'elle fait pour réduire son impact écologique, bien-être des employés, etc.

Moi : que pensez-vous de la problématique environnementale ?

J.D : on ne peut plus éviter ce problème. C'est quelque chose d'encore ignoré par la politique mais plus dans l'esprit des gens et d'un point de vue des entreprises, je pense que cela s'inclut de plus en plus dans les stratégies business. Pour moi, ne pas prendre en compte l'environnement en business serait de se tirer une balle dans le pied.

Moi : face à cette problématique environnementale, comment vous sentez-vous ?

J.D : je ressens de l'impuissance. A notre petite échelle, on peut faire des petites choses mais au niveau structurel (gouvernement par ex), il se passe peu de chose. Même une entreprise, seule, reste un acteur minoritaire.

Moi : comment vous considérez-vous face à l'environnement ?

J.D : je me considère comme étant soucieux passif. J'ai des panneaux solaires à la maison, on fait le tri mais j'ai l'impression que l'impact est faible par rapport à l'ampleur du problème.

Moi : à votre avis, quels mécanismes vous rendent favorable à l'environnement ?

J.D : je pense qu'il y a une logique familiale à avoir au niveau du tri des déchets etc. après, les incitants fonctionnent bien. Par ex, pour les panneaux solaires avec les certificats verts dans l'ancien système. Cela incite les particuliers à investir dans de l'énergie verte. Mais bon, ici, par exemple, on a tous des voitures de sociétés et ça va bientôt changer. Le problème, en Belgique avec les taxes, c'est que si on n'a pas ces avantages extra légaux, les boîtes sont plus compétitives en termes de salaire etc. d'ici 2020, GSK va changer sa flotte en voitures électriques ou hybrides. Malheureusement, c'est une initiative de l'employeur qui va aussi

désavantager l'employé. L'avantage ne sera pas compensable/compensé de la même manière. Par ex, pour les voitures électriques, ils vont installer chez nous l'équipement mais bon, l'énergie consommée reste tout de même à notre charge. Donc ok la boîte fait des efforts mais l'employé subi. Donc je pense que les incitants sont importants et surtout réfléchir à une situation qui pourrait être win-win.

Moi : ok donc ce sont les incitants qui vous pousse à changer vos habitudes ?

J.D : oui, mais bon, il y a des choses naturelles telles que le tri des déchets. Ce sont des choses bien acquises. D'un point de vue plus général sur le confort de vie, il y a certainement des choses à améliorer car naturellement, les gens ne le font pas.

Moi : et que pensez-vous des mesures prises pour la protection de l'environnement ? par exemple celles prises par le gouvernement.

J.D : c'est très light, trop light, c'est de la politique à court terme, il n'y a pas de vue à long terme. Je ne pense pas que le changement viendra des politiques mais plutôt des entreprises.

Moi : à votre connaissance, quelles sont les pratiques RSE mises en place par GSK et spécifiquement celles liées à l'environnement ?

J.D : alors, il y en a pas mal. Déjà au niveau social, il se passe beaucoup de choses ici. GSK fait attention au bien-être de son personnel. Il y a des sessions de relaxation, des programmes/training pour bien gérer travail/vie privée ou le stress, protection du burn out, etc. il y a aussi beaucoup de « lead employee initiative ». Par ex, le collier que j'ai autour du cou, c'est un groupe d'employés avec le support du top management de GSK pour soutenir la cause LGBT et aussi pour les personnes handicapées. Il y a des plans structurels qui sont pris. Il y a vraiment un encouragement dans ces mesures.

En ce qui concerne l'aspect environnemental, il y a plusieurs axes. D'abord, comme je l'ai déjà expliqué, pour les voitures de société, ça va changer. On est en train (groupe de travail) de sortir de l'expérimentation animale en pré-clinique. On évite aussi beaucoup l'utilisation de plastique dans les produits finaux et emballages. Dans la supply chain, les choses changent aussi, réduction des coûts, ils veulent réduire leurs émissions de gaz à effet de serre. En fait, tout est lié. Il y a certes un incitant écologique à conserver l'environnement mais il y a aussi des incitants financiers. Et je pense que ça va de pair. Parce que bon, une entreprise ne va pas faire du profit à perte non plus.

Il y a des panneaux solaires partout sur les bâtiments, on tri les déchets depuis pas longtemps, ça n'a pas été facile à mettre en place, il y a moins en moins de papier, tout est digitalisé. Ils promeuvent le covoiturage, les transports en commun etc.

Moi : comment percevez-vous tout cela ?

J.D : pour moi c'est très positif. C'est laissé au choix de l'employé de participer ou non mais il y a des stratégies non négociables telles que trier les déchets ou l'utilisation de panneaux solaires par ex. ce sont des initiatives qui viennent d'en haut et qui sont ensuite cascades vers nous. Il n'y a rien à faire, nous ne sommes pas dans un modèle démocratique,

quoiqu'on en dise. Il y a d'abord une volonté qui vient d'en haut puis qui se répercute sur les employés. Après tout ce qui est non obligatoire, je pense qu'il y a vraiment une volonté de vouloir faire participer les gens, je pense qu'il y a une bonne vision, c'est vraiment inclus dans la stratégie globale. Il faut que ça vienne d'en haut. Il peut y avoir quelques initiatives par-ci par-là de la part des employés mais bon, il faut que ce soit pris structurellement pour pouvoir les implémenter efficacement par la suite. C'est là où est la différence par rapport à la politique, il n'y a pas de vision à long terme, alors qu'ici oui. Il n'y a pas non plus de volonté durable. Ils ne peuvent pas vraiment changer les choses, sauf par des lois mais bon, tu sais bien, ça reste toujours très compliqué.

Moi : y aurait-il d'autres raisons à son engagement en plus des raisons financières et soucis de l'environnement ?

J.D : oui, clairement. Il y a la perception qui joue beaucoup. L'image que renvoi GSK au monde extérieur. Il y a aussi la perception des employés. Personnellement, c'est une fierté de travailler ici. Le fait de vivre dans un cadre agréable à travailler, etc. cela renforce la motivation des employés.

C'est vraiment win-win. Il y a une image à donner. Mais aussi, parce qu'il y a à gagner. Et c'est une volonté de l'entreprise à bien faire aussi je pense. Il y a des deux.

Moi : comment vous sentez-vous par rapport à tout cela ?

J.D : je suis très à l'aise avec tout cela. Je me sens bien ici.

Moi : à votre avis, qu'en pensent vos collègues ?

J.D : je pense que c'est quelque chose qu'ils perçoivent bien. Souvent c'est positivement perçu, ils voient que GSK fait de réels efforts. D'ailleurs, je pense que l'entreprise est plutôt bien placée par rapport aux concurrents.

Moi : sur votre lieu de travail, comment vous comportez-vous ?

J.D : par ex, j'utilise un mug réutilisable. Je suis les consignes, je tri les déchets. Ça devient de réels automatismes. En revanche, en ce qui concerne la voiture, je la lâcherai uniquement si j'ai une bonne compensation et si les installations sont là (autonomie, recharge, confort de vie égal).

Moi : quels sont les leviers d'action ?

J.D : le fait de voir une réelle implication de la part du management dans ces mesures me motive. C'est la stratégie de « lead by example ». Après, il y a toujours des gens qui respectent moins. Mais de manière générale, les gens acceptent aussi. Les voir s'investir me permet aussi de me motiver davantage.

Moi : et selon vous, que fait le management pour promouvoir ces mesures au sein de son personnel ?

J.D : il y a des communications internes, des newsletters, l'intranet page, il y a des sites dédiés à des thématiques RSE -, etc. ce sont vraiment de bonnes stratégies de communication.

Moi : comment seraient perçues et soutenues les initiatives individuelles par le management ?

J.D : je pense que le management est très ouvert aux demandes des employés et encore plus quand il s'agit de valeurs qu'elle respecte. Par ex, pour la cause LGBT, le mec a consacré 3 demies journées à organiser son activité. Bon, il devra récupérer son temps sur le « à côté ». Mais le management l'a soutenu dans son activité. Pour l'environnement, ce serait pareil. La plupart du temps je pense qu'il y aura un écho positif pour autant que cela rentre dans la vision et la stratégie de l'entreprise.

Moi : oh il y a des lapins...

J.D : ah oui, comme tu peux le voir le site est bordé d'espaces verts. Ils promeuvent la biodiversité. Il y a plein de lapins, de hérons, canards, etc. il y a des ruches d'abeilles dont les employés ramassent le miel et vendent pour UNICEF les pots de miel une fois par an.

Pour en revenir au support des managers, oui ils sont présents. Bon, il faut venir avec un bon business case et que ce soit en ligne avec les valeurs de la société. Il y a toujours le budget à prendre en compte mais bon, je pense qu'il y a des budgets alloués pour ce genre d'initiatives. La difficulté, ici, c'est de trouver le bon contact qui t'aidera parmi les 4000 personnes ici.

Moi : que pensez-vous de l'implication des employés de manière générale ici chez GSK ?

J.D : de base, les employés ne sont pas de mauvaise volonté. Il faut juste leur donner les bons outils. Logiquement, quand il y a une volonté venant du haut, le reste suit.

Par ex, pour ceux qui font du covoiturage, il y a des parkings réservés pour eux.

Moi : comment percevez-vous les valeurs de GSK ?

J.D : ce n'est pas qu'on les perçoit. Je pense que si on veut réussir ici, il faut les vivre, les comprendre et les appliquer quotidiennement dans tout ce qu'on fait. Ce n'est pas toujours facile mais bon, on essaie. On doit être intègre, transparent, orienté patient. Même lors du changement de CEO, les valeurs sont restées les mêmes. Ici, les valeurs sont vraiment bien vécues et transmises.

Moi : donc pas d'écart entre ce qui est réellement véhiculé et ce qui est écrit ?

J.D : c'est un sujet sensible. De mon point de vue, oui. Mais, c'est vrai dans des situations difficiles, parfois ça peut être compliqué. Lors d'une restructuration, etc. c'est difficilement et ce n'est pas toujours bien perçu ou vécu car la communication est contrainte par des aspects légaux ou HR. Donc parfois, cela va à l'encontre de la transparence, du respect des gens, etc. ... cela génère des frustrations.

Moi : et vous, par rapport à vos valeurs ?

J.D : oui, sinon je ne travaillerais pas ici. On n'est pas des mercenaires. Je ne saurais pas travailler dans l'industrie du tabac par ex. de plus, ici il y a la culture « speak up », il faut dire quand on n'est pas d'accord.

Donc, moi je me sens en harmonie avec les valeurs de l'entreprise vis-à-vis des miennes.

Moi : pour revenir, aux comportements, que pensez-vous des initiatives individuelles ?

J.D : c'est plus difficile car il y a beaucoup de règles dans les buildings, la sécurité est stricte. Comme nous sommes une grosse structure, les initiatives individuelles doivent obligatoirement rentrer dans le cadre structurel, rigide mais nécessaire. Sinon, cela pourrait même créer des problèmes. Il faut que ce soit en ligne avec la HR ou les règles de sécurité, officiel, et approuvé par le management. Donc parfois, on peut avoir l'impression d'être bloqué mais il faut trouver le bon moyen d'influence, trouver les bonnes personnes, etc. il faut aussi que ça puisse être appliqué à tous les départements et pas cantonné à un département. Après il y a des petits événements d'équipe, mais difficilement applicable à l'environnement. En revanche, si je vois quelqu'un de mon département qui ne respecte pas le tri des déchets par ex, alors je vais faire la remarque et renvoyer un mail à tout le monde pour rappeler les bons gestes.

Moi : donc globalement tout ça est bien perçu ?

J.D : oui globalement oui, mais il y aura toujours des gens qui vont râler et c'est toujours possible de faire mieux mais bon je pense aussi que c'est réellement inclus dans le mindset de l'entreprise.

Moi : merci beaucoup d'avoir pris le temps de me rencontrer.

J.D : avec plaisir, j'espère que cela sera suffisant. Je t'appelle la personne suivante.

Moi : merci, au revoir.

Annexe 12 : Retranscription GSK_2 – B.V.

Moi : Je suis étudiante en dernière année d'ingénieur de gestion à la LSM, à LLN. Je fais mon mémoire dans le domaine de la RSE, et particulièrement sur l'aspect de la RSE. Pour ce faire, j'aimerais savoir quelles en sont vos perceptions, les émotions que vous ressentez et les comportements que vous adoptez. Commençons.

B.V : ok très bien.

Moi : quel a été votre parcours de formation ?

B.V : j'ai fait la haute école en kinésithérapie. Puis j'ai continué ce cursus à l'université à la VUB.

Moi : quel a été votre parcours professionnel ?

B.V : j'ai travaillé deux ans en tant que kiné. Puis je me suis dirigé vers l'industrie. J'ai d'abord bossé pour une entreprise de recherche clinique. Dans un de ces projets j'ai été envoyé ici chez GSK et maintenant ça fait 18 ans que j'y suis en tant qu'employé cadre.

Moi : quelle est votre perception de la RSE ?

B.V : je pense que la RSE se base sur trois axes très importants pour une entreprise ; 'économie, bon pour la survie de l'entreprise, le social, ben déjà rien que les employés c'est la matière première d'une société et puis enfin l'environnement, c'est important. Nous n'avons qu'une terre donc nous devons faire attention à la planète que nous laissons derrière nous.

Moi : que pensez-vous de la problématique environnementale ?

B.V : je suis membre de Greenpeace depuis 30 ans et j'ai été actif durant quelques années. Maintenant plus, c'était quand j'étais jeune. L'environnement est très important. Il faut conserver la nature, la terre.... Le réchauffement climatique est un grave problème parfois nié par certains. Par exemple, l'accord de paris était une très bonne étape je trouve, malheureusement, le plus grand pays s'est retiré. Il y a maintenant beaucoup d'attention sur la pollution plastique, qui est un plus grand souci que ce que je n'aurais pensé il y a un an d'ici. La pollution au micro plastique est très grave.

Moi : justement, on a beaucoup entendu parler ces dernières semaines de la pollution plastique de nos océans, comment vous sentez-vous face à cela ?

B.V : je ressens beaucoup de colère étant donné que je prête attention à l'environnement...enfin, bon, oui, je fais attention mais d'un autre côté, je conduis une voiture et je voyage en avion. Or prendre 1 fois par an l'avion augmente de 10 fois ton empreinte écologique. Donc, bon, je fais attention mais je fais aussi des choses qui ne sont pas bonnes. La pollution plastique c'est vraiment dramatique, cela a été créé par des gens qui ne font pas attention ...

Par exemple, je peux comprendre que des gens qui sont dans des conditions de vie plus hard ou plus difficiles, font moins attention à la pollution plastique, leur but est de survivre et d'avoir à manger. Donc il faut prendre tous les éléments dans leur contexte.

Evidemment, il y aussi une question d'éducation. Je pense que même des gens qui doivent creuser pour avoir à manger chaque jour, si on leur explique les choses, ils feraient attention, ne serait-ce que pour leurs enfants par exemple.

Moi : ok donc vous vous considérez comme soucieux de l'environnement ?

B.V : oui tout à fait.

Moi : et vous parliez des enfants. Est-ce le seul mécanisme d'action selon vous ?

B.V : non, je ne pense pas mais pour ceux qui ont des enfants, je pense que ça joue un rôle important. Les gens pensent au futur de leur descendance. Car ce n'est pas ma génération qui va subir le plus de la pollution mais les suivantes... il faut penser au futur de manière générale.

De plus, en étant membre de Greenpeace, c'était aussi un levier d'action et encore aujourd'hui, cela m'impacte encore dans ma vie de tous les jours.

L'éducation reçue de mes parents a aussi son importance. Ils m'ont toujours dit de faire attention à la nature. C'est comme ça que je suis aussi devenu membre de Greenpeace.

Moi : de quelle manière tout cela vous motive à faire quelque chose pour l'environnement ?

B.V : avec Greenpeace, je prenais action mais ce n'est pas toujours évident de trouver des gens qui osent prendre action parce que parfois, on ne voit pas l'intérêt du point de vue individuel de faire quelque chose, on a l'idée que ça reste marginal alors que c'est déjà pas mal. Je supporte toujours Greenpeace en étant membre, je fais des dons mais je ne fais plus que ça. Je sais qu'il existe des organisations qui organisent des activités de ramassage des déchets sur les plages. C'est une organisation rivée des surfeurs. Parfois je les rejoins à la mer du Nord. Mais je ne fais pas plus.

Moi : ok et dans votre vie privée, quels comportements adoptez-vous envers l'environnement ?

B.V : j'ai changé toutes mes lampes en ampoule LED. J'ai mis des panneaux solaires pour réduire ma consommation d'énergie. Je trie tous mes déchets. Je n'ai pas encore de voiture électronique mais j'ai cru comprendre que cela va changer chez GSK.

Moi : que pensez-vous des mesures prises par le gouvernement au niveau de la Belgique ?

B.V : je ne suis pas impressionné. À mon avis, ce n'est pas une priorité pour le gouvernement. Je trouve qu'il y a très peu de choses de faites. Je ne suis pas content du tout. Mais bon, pour moi, la politique nationale a ses limites pour moi. C'est plutôt au niveau européen, que les choses doivent se faire car les fleuves, etc. n'ont pas de frontières.

Moi : alors, passons maintenant aux questions spécifiques à GSK. A votre connaissance quelles sont les pratiques RSE mises en place par GSK ?

B.V : à la production, je sais qu'ils font beaucoup attention, ils essaient de limiter leur consommation d'énergie, pareil pour leur consommation d'eau. D'ici 2-3 ans on va passer à des voitures hybrides ou électriques. Dans ce bâtiment-ci il y a des mesures de réutilisation de l'eau de pluie pour les sanitaires, pour les lampes, il y a des détecteurs de mouvement. A

mon avis je ne suis pas au courant de tout. Le tri de déchets est mis en place depuis moins de deux ans. Ils sont passés également à des matériaux recyclés et recyclables pour tout ce qui est gobelets, emballages à la cantine, etc.

Pour moi, le tri des déchets est devenu une habitude et un automatisme.

Moi : et que pensez-vous de ces initiatives ?

B.V : c'est très positif. Je suis très content de voir cela et satisfait que les choses s'améliorent petit à petit. Les choses prennent parfois du temps, il faut passer par les contractants etc., ce qui peut s'avérer long. Mais je remarque une réelle attention pour ce genre de chose donc je suis content.

Moi : à votre avis, pour quelles raisons, GSK s'engage dans de telles mesures ?

B.V : les gens du management ont compris que c'est important de limiter la pollution résultante de nos activités. Je ne sais pas trop s'il y a un poids politique derrière mais bon, l'image de marque joue beaucoup. Cependant, je pense que l'entreprise s'intéresse quand même vraiment à ce genre de mesure. Je ne sais pas trop quel est l'intérêt de GSK derrière ou si ce n'est que sur base volontaire de sa part. J'espère que c'est volontaire mais cela est sûrement trop idéaliste.

Moi : comment ressentez-vous ces mesures par rapport à la stratégie de l'entreprise ?

B.V : je crois que c'est ancré car ils doivent vraiment faire attention à certaines normes lors de la production par exemple, et même lors de la construction de ce bâtiment, ils ont vraiment prêté attention à la performance environnementale de ce dernier. Depuis les dernières années, c'est devenu un paramètre dans les prises de décision.

Moi : qu'en pensent vos collègues ?

B.V : c'est difficile à juger car ce n'est pas un sujet dont on parle régulièrement. En tout cas je n'ai pas entendu de choses négatives à ce sujet. En revanche, beaucoup parlent du changement de voiture, là il y a des pour et des contres. Pour moi, ça ne fait pas de différence si on a une hybride ou une voiture classique.

Moi : sur votre lieu de travail, quels comportements adoptez-vous ?

B.V : je suis les consignes, c'est une bonne évolution. Je trie les déchets, etc. les vélos mis à notre disposition par contre, je ne les utilise pas. Mais je sais que pendant un mois, nous pouvons emprunter un vélo électrique pour tester. Pour des courtes distances, c'est faisable. Il y a des gens habitant Bruxelles qui viennent à vélo.

Moi : que pensez-vous de tous ces comportements ?

B.V : très positifs. Je les supporte tous. Et ce, sur base volontaire car je crois que tous ces comportements sont volontaires. D'ailleurs avant qu'il n'y ait les poubelles de tri, j'essayais de quand même trier ou en tout cas de pas gaspiller de mon côté. Par exemple, au lieu d'utiliser 5 gobelets en plastique sur la journée, je ramenaient ma tasse.

Moi : à votre avis quels sont les leviers qui vous font agir ici chez GSK ?

B.V : déjà quand ils mettent en place une mesure, je la suis et j'ai envie de m'impliquer, de bien faire. Puis aussi quand je vois que mes collègues adoptent les bons gestes, je prends exemple sur eux et inversement, j'essaie toujours de montrer le bon exemple.

Moi : selon vous, que fait concrètement le management pour promouvoir ces mesures au sein de son personnel ?

B.V : parfois, il y a des petites brochures d'informations. Il y a aussi des affiches, des posters, etc. quand de nouvelles mesures sont prises, des nouvelles informations sont partagées sur notre réseau interne. Il y a beaucoup de partage d'information et de promotion mais voilà. Il n'y a pas de vérification et encore moins de contrôle avec pénalité sur les comportements suivis des informations.

Il y a un service d'entretien de vélo pour ceux qui viennent en vélo donc cela incite les personnes à utiliser le vélo.

Et le changement de voiture vient directement du management, on n'aura pas de choix. Ce n'est pas sur base volontaire. C'est un comportement obligatoire.

Moi : à votre avis, quelles sont les conséquences de l'implication du management sur les employés ?

B.V : c'est difficile à juger car nous sommes dans des bureaux. Je crois que tout le monde est enclin à suivre les consignes et beaucoup le font mais ça s'arrête là.

Moi : imaginons qu'un employé voudrait mettre en place une mesure environnementale collective, sur le temps de travail, à votre avis comment cela serait perçu et soutenu par le management ?

B.V : je crois que ce serait bien pris, que ce serait tout à fait possible. Cela se fait déjà sur des sujets sociaux. Il est demandé à chaque employé de s'engager une journée par an dans des activités sociales et de le partager avec tout le monde. Je pense qu'ils sont assez ouverts mais bon, il faudrait faire cela par étape, discuter avec eux, etc.

Il y a un collègue qui utilisait une voiture électrique, il y a déjà 7 ans et il avait demandé à implémenter des stations de chargements au sein du site etc. bon cela n'a pas abouti mais les considérations managériales ont déjà été assez loin. Peut-être que celles-ci seront remises à l'ordre du jour lorsqu'il faudra changer la flotte.

Moi : comment percevez-vous les valeurs de GSK ?

B.V : les valeurs sont do more, feel better, live longer. Ce n'est pas uniquement basé sur l'environnement mais si l'environnement ne le permet pas, alors ça ne se passe pas non plus.

Moi : comment percevez-vous les valeurs de GSK écrites sur papier et celles réellement véhiculées ?

B.V : c'est assez bien en harmonie. En 18ans, j'ai pu observer une évolution, surtout au niveau économique.

Moi : comment percevez-vous vos valeurs personnelles avec celles de GSK ?

B.V : je pense que c'est un bon match, sinon je ne serais pas resté si longtemps chez GSK. Chez GSK nous avons une mission très noble donc c'est gratifiant de jouer sa petite partie là-dedans. Nous avons de très grands impacts à travers des partenaires tels que l'UNICEF, nous avons un impact global gigantesque. Des vaccins dans des pays défavorisés sont envoyés.

Moi : donc principalement du positif ?

B.V : ce n'est pas toujours positif. Il n'y a rien à faire, on reste un business donc bon parfois il faut trouver un chemin intermédiaire entre profit et contribution à la santé globale. Parfois il faut prendre des décisions dures, ce qui est décevant. Mais si nous ne prenions pas ces décisions, alors le business s'arrêterait et on ne ferait plus aucun bien non plus.

Moi : que pensez-vous d'un désaccord entre les valeurs personnelles de l'employé et celle de l'entreprise ?

B.V : c'est mieux quand on a un sentiment que l'entreprise supporte ces propres valeurs. Si on n'a pas cela, je crois que c'est plus dur au niveau personnel. On en revient à l'aspect social. Cela devient compliqué pour l'employé de s'impliquer, il va ressentir des émotions négatives, démotivation, ... c'est difficile quand on ne croit pas aux valeurs de l'entreprise.

Personnellement, je me retrouve assez bien chez GSK, les valeurs me parlent, je suis content et même fier de faire partie d'une telle entreprise.

Moi : ok et bien, c'est parfait, nous avons répondu à toutes les questions. Je vous remercie d'avoir pris le temps de me rencontrer.

B.V : avec plaisir. Peut-être que vous pourriez rencontrer quelqu'un du département production. Parce que dans le département administration, nous avons tous les mêmes informations top-level.

Moi : oui, en effet, je vais me renseigner.

Annexe 13 : Retranscription GSK_3 – P.G.

Moi : Je suis étudiante en dernière année d'ingénieur de gestion à la LSM, à LLN. Je fais mon mémoire dans le domaine de la RSE, et particulièrement sur l'aspect de la RSE. Pour ce faire, j'aimerais savoir quelles en sont vos perceptions, les émotions que vous ressentez et les comportements que vous adoptez. Commençons.

P.G : ok très bien.

Moi : quel a été votre parcours de formation ?

P.G : j'ai fait une école de commerce en France, une business school à Nantes. Puis mon service militaire puis 2 années en philo.

Moi : quel a été votre parcours professionnel ?

P.G : j'ai d'abord travaillé dans une entreprise de consultance en tant qu'audit financier. Puis je suis passée dans une entreprise pharmaceutique à Paris. De là, je suis parti sur l'audit interne du groupe au New Jersey. Je suis parti ensuite 1 an au Canada comme compliance responsable pour le groupe. Puis je me suis occupé des relations avec les pharmacies, les grossistes. Puis je suis revenu en France et je suis devenu directeur compliance privacy. Fin 2011, j'ai eu une proposition de GSK. D'abord compliance director, compliance R&D et il y a plus d'un an on m'a proposé de créer un patient office.

Moi : quelle est votre perception de la RSE ?

P.G : positif. Pour moi c'est de l'ordre de l'obligation réglementaire mais aussi important pour une entreprise de prendre en compte ces facteurs humains, environnementaux etc. il y a aussi un bénéfice clair en termes d'image pour l'entreprise. Alors, bénéfice pour la main d'œuvre, le personnel, l'environnement de travail, la santé, la sécurité etc. et aussi sur des aspects plus larges, environnementaux, il y a des bénéfices certains sur les retours organisationnels.

Moi : que pensez-vous de la problématique environnementale ?

P.G : la planète Terre est un patrimoine commun dont nous devons prendre soin. Si on ne s'en occupe pas, ça part en ruine. Heureusement, en Occident, on évolue sur le maintien de ce patrimoine. C'est très important pour les entreprises d'avoir une politique responsable. Je comprends l'obligation de légiférer tel sur la COP21 etc. on en voit pas toujours les fruits mais je pense que c'est une obligation mondiale de se tourner dans cette direction. C'est important de respecter notre patrimoine commun.

Moi : quelles émotions ressentez-vous par rapport à tout cela ?

P.G : honnêtement pas grand-chose, je suis cynique. Je trouve cela désolant. Un peu de culpabilité. On paie le fruit de nos erreurs. Tout le monde est responsable. On est très heureux de vivre dans cette société de consommation mais bon, il y a un prix à payer. En Europe, on est de plus en plus conscientisé. Il ne me viendrait pas à l'esprit de jeter un papier par la fenêtre de ma voiture quoi, alors qu'il y a 30-40 ans les gens le faisaient. On éduque nos enfants dans ce sens aussi, le tri des déchets, le gaspillage, la consommation

d'eau etc. au niveau individuel, je crois que les gens font des efforts par contre au niveau macroéconomique, nous restons dans une société de consommation à outrance. On est content d'en bénéficier mais on en paie le prix, des excès des années précédentes, et aussi le prix de l'impasse des pays occidentaux versus ceux en voie de développement. La plus grande poubelle de l'univers est l'océan. C'est triste. J'aime la nature. Je me considère comme étant soucieux de l'environnement.

Moi : quels sont les mécanismes qui vous poussent à agir ?

P.G : une notion de responsabilité. L'environnement est un patrimoine collectif que nous devons entretenir. J'éduque mes enfants mais je ne vais pas non plus dans l'excès. J'achète ce dont j'ai besoin, le plus possible de manière responsable. Nous sommes clairement sensibles à la manière dont on traite l'environnement. De plus, à l'école, mes enfants apprennent aussi beaucoup en ce qui concerne la conservation de l'environnement.

Moi : quels comportements adoptez-vous ?

P.G : on essaie d'éviter la consommation inutile (biens de consommation, IT, etc.). On trie les déchets, on ramasse les déchets que l'on voit, quelques petits gestes, pour tout ce qui est directement sous notre contrôle.

Moi : vous parliez tantôt de la COP21, justement que pensez-vous de ces mesures envers l'environnement ?

P.G : c'est très compliqué. Conceptuellement je suis pour mais sur ça arrive à avoir des effets pervers sur l'employabilité, etc. je ne suis plus pour. Il faut rester prévoyants. Je mets l'humain avant la nature. Le bien commune m'importe plus que le bien de la nature. Si on met en place des normes qui nous désavantagent, alors ça ne va pas selon moi. Il faut d'abord avoir de l'emploi puis protéger l'environnement. En soi, protéger l'environnement, c'est pour nous qu'on le fait, pour nos conditions de vie à nous. Il ne faut pas confondre la fin et le moyen. La nature était là avant nous et j'espère sera là encore après nous. La nature n'a pas besoin de nous, c'est nous qui avons besoin d'elle. Il faut qu'on soit vigilants et ne pas pâtir des mesures environnementales.

Moi : à votre connaissance, quelles sont les pratiques RSE mises en place par GSK et particulièrement celles envers l'environnement ?

P.G : avant tout, nous sommes une entreprise pharmaceutique à but économique mais qui a une valeur ajoutée certaine en termes de sauver des vies (vaccins), améliorer la vie des gens, etc. on est une entreprise profitable et privée mais nous contribuons aussi à des programmes sociaux. Par ex, le programme Malaria, à ce jour il y a entre 500 et 1000 morts par an, surtout des enfants. Nous essayons de leur fournir des vaccins. Déjà de le développer au mieux, car pour le moment il est efficace à 30%. Ensuite notre politique de prix est résolument orienté suivant le coût de la vie dans les pays. Comme le Mc Do index, qui permet d'avoir une idée du coût de la vie pour un produit tout à fait standardisé. Pour le Mc Do, il y a une magnitude de 1 à 4. Pour notre vaccin, il y a une magnitude de 1 à 40. Le produit est strictement le même mais il sera vendu 40 fois moins cher en Afrique dans des pays défavorisés mais sera vendu plus cher dans le nord de l'Europe et en Chine. J'apprécie

cette stratégie de prix. On fait du profit mais on tient tout de même compte aux moyens financiers de chaque pays.

De plus, nous sommes très anglosaxon. Nous sommes une entreprise industrielle. Nous avons des matières premières, on a du recyclage. On traite avec des agents pathologies donc nous sommes au top des normes vu que nous travaillons avec des matières dangereuses. Donc avant d'aller au-delà des normes, il faut d'abord s'assurer que nous sommes en ordre de traitement avec les agents nocifs.

Pour l'aspect environnemental, je ne suis pas directement lié mais je sais que nous faisons très attention à la performance énergétique de nos bâtiments, etc. par ex, utiliser les ressources naturelles pour l'isolation thermique, les panneaux solaires, etc. ils essaient de vraiment prendre en compte l'aspect énergétique. Autre chose, il y a 2 ans nous sommes passé à des poubelles de tri, à du recyclage quasi intégral. La plupart des contenants sur les sites sont tous en matériaux recyclés et recyclables. Il n'y a plus de poubelle individuelle. Les gens sont sensibilisés mais les gens ne trient quand même pas à fond. Il y a toujours quelques erreurs.

En ce qui concerne les voitures de société, ils ont dramatiquement réduit le grammage de polluants accepté dans la flotte. Ils poussent au max à l'électrique, l'hybride. Là, aussi il y a des effets pervers, une certaine forme de discrimination. Par ex, je ne peux plus avoir accès à des voitures familiales alors que j'ai 5 enfants. Donc pour partir en vacances on doit prendre deux voitures donc on au final on pollue plus ... je ne sais pas trop si c'est réellement une motivation écologique ou plutôt économique. Ils encouragent le covoiturage. Une autre absurdité, ils proposent des vélos et donnent des indemnités à ceux qui utilisent le vélo et qui n'ont pas droit à une voiture de société. Moi, je viens en vélo, je n'utilise pas ma voiture mais je n'ai pas droit à l'indemnité. Bon, après je le fais car c'est plus sain etc. ils font aussi des propositions de prêt de vélos électriques.

Chaque année, il y a un award pour tout ce qui est EHS, environment, health, safety. Chaque année, les gens qui ont eu des projets dans ce domaine peuvent soumettre leur activité et être récompensées. Cette reconnaissance donne une grande motivation. Il y a des initiatives qui sont clairement orientées environnement mais d'autres ont comme conséquences l'environnement.

Tout est de plus en plus digitalisé. On réduit notre consommation de papier. On gagne en espace de stockage, il y a conservation des arbres.

Dernièrement, je sais qu'il y a eu un gros travail niveau recyclage au niveau de la production. Or, vaccin je sais qu'ils font attention aux matériaux utilisés, maintenant en matériaux recyclés et recyclables. Et en vaccin, c'est surtout en ce qui concerne les machines utilisées mais aussi les contenants. Par ex, quand on envoie nos vaccins via UNICEF, on met 40 vaccins par boîte et pas un seul. Pareil pour la notice, une seule pour la boîte des 40 et pas 40. Bon, on est obligé de les mettre dans des contenants frigorifiés mais on prête attention à la quantité de frigolite utilisée. Il y a clairement un impact financier mais aussi pour le consommateur, plus facile à utiliser.

Dernière chose, notre environnement ici est dans un campus vert. On fait attention à ne pas tout bétonné, à ne pas faire des bâtiments à hauteur excessive.

Moi : justement comment percevez-vous toutes ces mesures ?

P.G : très positivement. C'est important. Tout ce qui touche le well-being je trouve ça aussi très très important. On arrive à faire les choses de manière responsable et même humano responsable. Je suis sensible à ce que fait l'entreprise au-delà de son activité première.

Moi : selon vous quels sont les motifs à s'engager dans de telles pratiques ?

P.G : divers. D'une part parce que c'est bien de le faire. Puis c'est aussi pour des motifs de réputation de l'entreprise. Cela a un cout mais ça apporte divers bénéfices ; économique, réputationnel, bonne chose à faire, etc. il faut bien mesurer dans quelle mesure c'est bénéfique, car il y a un risque sur la compétitivité.

Moi : donc tant des motifs égoïstes qu'authentique, comment vous sentez-vous par rapport à cela ?

P.G : je suis assez pragmatique. Qui sommes-nous pour juger. Si quelqu'un fait un acte bon, peu importe son intention tant que l'impact est bon. L'inverse n'est pas vrai. Je ne peux pas juger. Je suis cynique, c'est un mélange des deux étant donné que nous sommes une entreprise à profit. Mais il y a un bon équilibre. L'entreprise veut quand même bien faire, c'est très clairement ancré dans la stratégie de l'entreprise. Il y a clairement une grosse partie égoïste mais il y a quand même une volonté. Je ne pense pas qu'il faut être le premier de la classe car les retombées ne sont certainement pas à la hauteur mais il ne faut pas non plus être un mauvais élève sinon ça joue sur notre réputation.

Moi : à votre avis, qu'en pensent vos collègues ?

P.G : je pense que la plupart des gens autour de moi sont éco responsable, par ex en réunion, ils éteignent le projecteur, etc. ça permet d'avoir un environnement de travail aligné. Globalement oui je ressens de l'alignement. Je ne peux pas penser pour eux mais en tout cas je n'ai pas encore vu de personne en contradiction avec tout ça ici. Les gens sont plutôt dans la mouvance. Donc ça suit assez bien, ça suit le mouvement.

Moi : sur votre lieu de travail, comment vous comportez-vous ?

P.G : je suis les instructions. Je crois en tout ça, ça va dans mon sens donc je suis tout ça. Je prends mon vélo etc.

Moi : et le fait de voir l'implication du management qu'est-ce que ça implique ?

P.G : je suis content d'avoir une entreprise qui va dans le même sens que mes valeurs donc je suis plus enclin à suivre les instructions mais étant donné que je suis soucieux de l'environnement, je suis déjà motivé de moi-même.

Moi : trier les déchets, utiliser votre vélo, se sont deux types de comportements différents.

P.G : oui, trier les déchets c'est demandé par la direction tandis qu'utiliser mon propre vélo c'est de ma propre volonté.

Moi : comment percevez-vous les valeurs de GSK ?

P.G : ce sont essentiellement des valeurs humanistes ; l'intégrité, le respect des personnes, le focus des patients, etc. pour moi l'aspect environnemental est plutôt lié aux décisions de l'entreprise et pas tellement drivé par les valeurs. C'est multifactoriel. Le non-respect des normes environnementales est pour moi le non-respect de la valeur intégrité. Pour moi aller au-delà de ce qui est requis n'est pas nécessairement lié à nos valeurs mais plutôt lié aux décisions corporatistes.

Moi : et que ressentez-vous entre les valeurs écrites sur papier et celle réellement véhiculées ?

P.G : majoritairement c'est un alignement. Il y a très peu d'exception de non cohérence. Parfois, il y a des décisions difficiles à prendre et les valeurs ne sont pas toujours respectées, mais c'est rare.

Moi : et par rapport à vos valeurs personnelles ?

P.G : c'est aligné. Sinon je ne travaillerai pas ici. Personnellement, je n'ai jamais connu de grands écarts entre les valeurs et celles de l'entreprise. Si c'était le cas, je ne serai plus motivé etc. mais ici je suis relativement à l'aise, je me sens bien.

Moi : selon vous, que fait concrètement le management pour promouvoir le respect de l'environnement ?

P.G : ils permettent que ça se passe. Par définition, le management donne les grandes lignes. Au quotidien, je ne les vois rien faire. Mais tout ce qui se passe et ce qui est fait est fait car ça mérite de se faire. Y en a un ou deux où je ressens une fibre écolo mais bon sinon, ce n'est pas trop ça, ils utilisent la RSE comme outil pour une bonne réputation de l'entreprise. Est-ce qu'ils font tout ça pour l'écologie pour une fin en soi ? je ne pense pas, ce n'est pas le driver principal dans les activités de l'entreprise mais c'est pris en compte.

Moi : ok et quid de la communication ?

P.G : il y a des campagnes spécifiques par ex, lors de la mise en place des poubelles pour le tri. Mais il n'y a pas vraiment de campagne interne. Certains sont plus sportifs donc lors des campagnes pour le vélo, ça a bien été fait. Mais bon ils ne sont pas plus croyant qu'un autre.

Moi : et à votre avis, comment seraient perçues les initiatives individuelles par le management ?

P.G : bien à mon avis, car ça se fait déjà. On a un concept appelé « orangeday » où l'entreprise nous autorise à prendre une journée sur un thème autre que l'entreprise. C'est encadré avec nos partenaires mais ça pourrait très bien s'appliquer à aller ramasser les déchets sur la plage etc. donc ça existe et c'est vraiment super chouette. Donc le support du management est là, ils sont présents et ils encouragent. D'ailleurs voir l'implication des managers et des collègues permet à l'employé de se dépasser.

Moi : ok, c'est parfait, nous avons répondu à toutes les questions. Merci d'avoir pris le temps de me rencontrer.

P.G : avec plaisir, aurevoir.

Annexe 14 : Retranscription GSK_4 – G.O.

Moi : Je suis étudiante en dernière année d'ingénieur de gestion à la LSM, à LLN. Je fais mon mémoire dans le domaine de la RSE, et particulièrement sur l'aspect de la RSE. Pour ce faire, j'aimerais savoir quelles en sont vos perceptions, les émotions que vous ressentez et les comportements que vous adoptez. Commençons.

G.O : ok très bien.

Moi : Quel a été votre parcours de formation ?

G.O : j'ai un diplôme en pharmacie (français).

Moi : Quel a été votre parcours de formation ?

G.O : cela fait 7ans que je suis en pharmaco vigilance, dont 4 entreprises différentes. Les trois premières étaient en France et la dernière, en Belgique, GSK.

Moi : depuis combien de temps, êtes-vous chez GSK ?

G.O : ça va faire 3 ans.

Moi : quelle est votre perception de la RSE ?

G.O : je ne suis pas personnellement impactée ici chez GSK mais je sais que l'entreprise prend des décisions dans cette direction. Je sais qu'il existe des programmes de collaboration avec les ONGs, il y a beaucoup de communication. Ça c'est surtout d'un point de vue sociologique. Après, pour l'environnement, déjà nous sommes situés dans un parc, puis il existe de nombreux programmes pour mieux bouger, mieux manger etc. ils nous incitent à la digitalisation, réduction de papier, etc.

Moi : que pensez-vous de la problématique environnementale ?

G.O : je ne vois pas comment on ne peut pas y prêter attention. Je m'y intéresse beaucoup dans des revues scientifiques style sciences et vie etc. et pour moi, c'est un problème d'actualité avec des conséquences de plus en plus gravissimes, ne serait-ce que l'approvisionnement en eau, la hausse des températures, la fonte des glaces, etc. Ce sont des sujets auxquels je suis sensibilisée et auxquels je m'intéresse. Pour avoir vécu dans différents pays comme le Canada, l'Australie, la France, etc., la Belgique et autres pays nordiques sont à mes yeux plus impliqués, ne serait-ce que pour le tri des déchets. On est fortement sensibilisé. Personnellement, je me sens plus impactée au quotidien au respect de l'environnement ici que à Paris par exemple.

Moi : quelles émotions ressentez-vous ?

G.O : je me sens touchée et impactée. Pour moi, il y a de gros soucis et un manque d'éducation. Pour avoir voyagé dans de nombreux pays où ils ne sont pas sensibilisés, les conséquences de la pollution sont importantes. Un tourisme de masse et une large population impacte aussi fortement l'environnement. S'il n'y a pas d'éducation, il y a des conséquences dramatiques. Par exemple, j'ai trouvé cela dramatique, ce n'est pas dans les réflexes des gens de trier leurs déchets, c'est presque même culturel et normal de jeter à terre ses déchets. Et pour une échelle d'habitants énorme, 1 millions, cela provoque des

conséquences vraiment dramatiques. Donc je suis vraiment sensibilisée. En Belgique, nous avons la chance de vivre dans un pays riche avec une vision à long terme sur une économie durable, qu'il n'y a pas dans les pays plus pauvres, où il n'y a que des stratégies de survie à court terme. Évidemment, ils n'ont pas les mêmes moyens que nous, mais la priorité est véritablement la survie. Donc par exemple, au Bangladesh, la priorité est la survie donc les déchets sont tous rejetés dans l'eau.

Moi : ok, donc si je comprends bien, c'est via vos expériences passées professionnelles et personnelles, qui vous ont davantage sensibilisée et vous motive à agir pour l'environnement ?

G.O : oui tout à fait, ça m'a rendue soucieuse de l'environnement. Ce sont vraiment mes expériences vécues dans des zones désertiques en termes d'infrastructure et même d'économie, qui m'ont permis de prendre du recul et de me rendre compte des choses, qu'on ne remarque pas toujours dans notre milieu de base. Par exemple, la richesse de l'eau, ici on ne s'en rend pas compte.

Moi : quels comportements adoptez-vous envers l'environnement ?

G.O : je trie mes déchets, j'évite le gaspillage de l'eau ou alimentaire. Des petits gestes.

Moi : que pensez-vous de toutes les mesures prises envers l'environnement ?

G.O : ce que je sais c'est que nous sommes quand même en avant, il y a une conscientisation. Il se passe des choses telles que la COP21 à Paris, on en parle de plus en plus. Il y a certains pays en avance sur d'autres, ne serait-ce que pour l'éducation. Par exemple, au Canada, il y avait déjà une sensibilisation sur l'utilisation de l'eau, que je ne voyais pas en France. Il y a certains pays plus avancés sur l'écologie. A mon avis, en France, il y a une vision trop individualisée, en tout cas, à l'époque, ce qui explique son retard par rapport au Canada par exemple. La population y est beaucoup plus importante et les choses ont été plus vite.

Moi : ok, très bien. Au début de l'entretien, vous me disiez que GSK mettait en place déjà quelques mesures et programmes dans le but d'être socialement et environnementalement responsable ; la digitalisation, environnement vert, tri des déchets, etc. Avez-vous connaissance d'autres pratiques ?

G.O : moi personnellement non, mais peut-être que certains départements travaillent avec la production ou autre où il y a des consignes plus strictes. Malheureusement, dans mon métier, je suis derrière l'ordinateur toute la journée, et n'ai pas de ce que je vois, je n'en sais pas plus. Mais je sais que nous recevons ici des nombreuses brochures et communications sur toutes ces pratiques, je les vois passer et je m'y intéresse mais ça s'arrête là. Ah oui, il y a aussi des vélos mis à notre disposition en interne.

Moi : les utilisez-vous ?

G.O : non, je n'en ai pas l'occasion. Ce sont surtout les personnes qui bougent d'un bâtiment à un autre qui les utilisent. Moi, encore une fois, dans ma fonction, je n'ai pas ce besoin de mobilité. Et venir au travail à vélo, en habitant à Bruxelles, ça fait un peu trop loin. En

revanche, avant, dans mes anciens jobs, quand j'habitais proche de mon boulot, je favorisais les transports en commun et la marche à pied.

Moi : comment percevez-vous les initiatives RSE lancées par GSK ?

G.O : c'est très bien et surtout nécessaire selon mon point de vue. Parce que nous sommes plus de 4000 personnes sur le site, donc c'est important de sensibiliser le personnel, car 4000 personnes, ça a un impact sur l'environnement.

Moi : à votre avis, pourquoi GSK s'engage dans de telles mesures ?

G.O : déjà, je pense que la culture d'entreprise joue. Mais il y a surtout aussi une question d'image à donner à l'extérieur. Il y a aussi l'impact en termes de volume de personne, comme on a dit, il y a beaucoup de monde chez GSK, donc à l'échelle globale, c'est important de sensibiliser tout le monde. L'entreprise doit être bonne élève et aussi avoir une fonction d'éducation envers son personnel.

Moi : ok donc si je comprends bien, GSK a tant des motifs égoïstes qu'authentique ?

G.O : oui bien sûr, selon moi, les deux vont ensemble. Il faut que l'entreprise ait une bonne image, elle ne peut pas se permettre d'en avoir une mauvaise (polluante et autre). En s'intéressant à ce genre de choses (RSE), finalement ça devient vraiment quelque chose d'ancré pour l'entreprise. Donc il n'y a pas que l'image qui compte, il y a aussi tout ce qui se passe derrière. Donc oui j'espère que l'entreprise veut réellement bien faire. Et je pense que c'est le cas. Il y a vraiment des convictions sociales et humanitaires derrière leurs actions.

Moi : et quelles sont les conséquences pour vous que GSK s'engage pour des raisons authentiques ?

G.O : c'est beaucoup plus sain. Certaines entreprises ne respectent pas les normes et préfèrent payer des taxes que de faire des efforts. Ça, c'est totalement contraire à mes valeurs personnelles. Ici chez GSK, ce n'est pas le cas. Je me sens bien par rapport à ça.

Moi : justement, en parlant des valeurs, comment percevez-vous les valeurs de GSK ?

G.O : elles me parlent, même si certaines sont spécifiques, elles restent quand même communes dans l'approche de l'entreprise. Je m'y retrouve clairement, c'est pour ça que je travaille dans cette entreprise. Ces sont vraiment des valeurs qui me parlent et je me sens concernée, impactée et touchée au quotidien dans ces valeurs. Donc cela me motive davantage à travailler et à me donner à fond.

Moi : ok donc cet alignement de valeurs vous motive à travailler, etc. ?

G.O : oui tout à fait. On passe quand même 80% de notre temps dans notre travail donc je préfère être dans un environnement qui me convient.

Moi : hypothétiquement, si jamais vous ne vous retrouviez pas dans les valeurs de GSK, qu'est-ce que cela impliquerait pour vous ?

G.O : une baisse de motivation et je chercherais ailleurs. J'essaie d'allier le personnel et le professionnel. Si je ne me retrouve pas dans les valeurs, je quitterai l'entreprise, car ça ne

correspond pas à mon éthique. Bon, ça devient aussi alimentaire et financier mais bon, je sais qu'tant mal à l'aise, je chercherai un environnement qui me corresponde.

Moi : dernière question sur les valeurs, comment percevez-vous les valeurs de GSK écrites sur papier et celles réellement véhiculées ?

G.O : pour moi, il y a une bonne cohérence. L'expérience que j'ai est en adéquation avec ce qui est dit. Je pense aussi que les valeurs ont été faites par expérience, et elles correspondent avec ce qui se passe au quotidien dans l'entreprise, c'est en adéquation avec les actions prises.

Moi : ok donc si je comprends bien, vous les percevez comme ancrées dans la stratégie de l'entreprise ?

G.O : oui tout à fait. Parfois on peut évoquer des valeurs très génériques, qui parlent à tout le monde, pour faire bonne figure, mais alors moi je ne me sens pas tellement impactée. En revanche, ici c'est du concret, je me sens vraiment impactée par les décisions de l'entreprise suivant ses valeurs. Honnêtement, moi je trouve que c'est en adéquation avec ma motivation au travail et mon implication personnelle.

Par exemple, concernant les programmes de collaboration avec les ONGs, je me sens impliquée et concernée à faire le bien dans le monde entier. En étant un des leaders vaccins, ils travaillent énormément dans les pays en voie de développement, avec l'OMS, etc. et contribue vraiment au développement de l'humanité.

Moi : à votre avis, qu'en pensent vos collègues ?

G.O : je ne peux pas dire pour tout le monde mais en tout cas pour les personnes autour desquelles je gravite, oui, il y a une bonne et même cohérence et idées d'esprit. C'est agréable de travailler avec des personnes ayant les mêmes idées et convictions.

Moi : sur votre lieu de travail, comment vous comportez-vous envers l'environnement et par rapport aux initiatives RSE lancées par GSK ?

G.O : alors étant donné ma déformation professionnelle, j'ai appris à être très process, à suivre les règles, de faire ce qu'on me demande. Je ne suis pas dans le déni ou la rébellion des normes donc je respecte et voit l'utilité de le faire.

Mes comportements se basent sur ma bonne volonté mais disons que l'entreprise facilite des choses (comme le tri des déchets) que j'aurais de toute manière faites de moi-même. Donc ce sont de bonnes initiatives qui sont dans la bienveillance et l'optimisation des normes pour des meilleurs comportements en entreprise.

Moi : selon vous, que fait concrètement le management pour promouvoir ces initiatives RSE au sein de son personnel ?

G.O : il y a beaucoup de communication. On en reçoit régulièrement, on nous incite à surfer sur certains sites internet, nous avons des portails de communication internes comme Yammer, etc. où tout le monde partage ses découvertes et donnent son avis. Donc je trouve qu'il y a une implication à tous les niveaux face aux mesures environnementales.

Moi : comment percevez-vous cette implication ?

G.O : je trouve cela très positif. Je reçois toutes les informations via ce canal de communication car du fait de mon travail, je ne suis pas directement en lien avec les initiatives. Je ne travaille dans des postes en traverse sur l'environnement pourtant, j'ai les informations nécessaires donc c'est que ça fonctionne bien. Donc je ressens bien l'implication du management.

Moi : ok donc vous le ressentez vraiment, ils conscientisent leur personnel, ils les motivent, etc.

G.O : oui tout à fait, ils mettent en place des petites choses. Dernièrement, nous avons eu la semaine du « move ». Le management nous incite à participer aux programmes, qui finalement ne nous coûte rien comme temps et énergie, c'est personnel. Cela s'est fait dans une bonne ambiance, c'était vraiment agréable à suivre. Ce n'est pas du tout une contrainte, les initiatives sont bien perçues. Comme c'est ce que je ferais dans ma sphère personnelle, cela me plaît bien et me permet d'allier les deux.

Moi : à votre avis comment serait perçues les initiatives personnelles des employés par le management ?

G.O : bien. L'entreprise essaie aussi d'allier les idées des employés avec ce qu'elle fait déjà. Par exemple, on a les « orangeday » ce sont des journées à but non lucratives, où tout le monde peut participer à des activités communautaires envers la santé, l'environnement, etc.

Je pense que si un employé voulait mettre en place une journée environnement, ce serait bien perçu et soutenu par le management mais aussi par les autres employés. Finalement, ce sont des valeurs qui nous parlent à tous. Et quand il y a une pression particulière, cela nous pousse à nous bouger. Ils nous laissent le choix de l'activité à faire, je trouve ça bien et ce serait dommage de passer à côté. C'est un côté très positif de l'entreprise.

Moi : ok, donc si je comprends bien, vous vous sentez vraiment en harmonie avec l'entreprise, il n'y a pas de point noir qui vous rebute ou autre ?

G.O : non après c'est en comparaison avec mes expériences professionnelles passées, à ce que j'ai connu avant, certainement qu'il y a toujours mieux. Rien qu'en termes de cadre, pour moi GSK est l'entreprise qui me correspond le plus, à mes valeurs, etc.

Moi : dernière question, que pensez-vous de l'implication du personnel dans ces mesures ?

G.O : l'implication est en termes de communication. Il y a finalement une sensibilisation de la part de tout le monde et pour tout le monde. Sur nos réseaux internes, et même sur les réseaux sociaux, beaucoup de choses sont partagées, et cela permet vraiment de lier le travail avec nos convictions personnelles par exemple.

Moi : merci beaucoup d'avoir pris le temps de me rencontrer et de répondre à mes questions.

G.O : avec plaisir.

Annexe 15 : Retranscription SNCB_1 – G.F.

Moi : Je suis en dernière année d'ingénieur de gestion à LSM à Louvain-La-Neuve et je fais mon mémoire dans le domaine de la RSE. J'aimerais donc analyser la perception qu'ont les employés des mesures RSE mises en place par l'entreprise dans laquelle ils travaillent et aussi analyser les comportements qui en découlent. J'axe principalement mon mémoire sur l'aspect environnemental de la RSE. J'ai plusieurs entretiens à faire. J'ai un guide d'entretien, segmenté d'abord en fonction de questions personnelles et générales sur la RSE puis des questions ciblées sur les pratiques RSE de la SNCB, vos impressions, et les comportements qui en découlent etc. Commençons.

G.F : ok très bien.

Moi : quel a été votre parcours de formation ?

G.F : études secondaires, c'est tout.

Moi : quel a été votre parcours professionnel ?

G.F : 10 ans indépendant dans l'HoReCa. Puis j'ai été chez SNCB. D'abord chef de gare, puis agent de sécurité, puis responsable de la sécurité.

Moi : quelle est votre perception de la RSE ?

G.F : ça devient indispensable, nécessaire. Actuellement tu ne peux plus passer outre.

Moi : que pensez-vous de la problématique environnementale ?

G.F : nous sommes allés beaucoup trop loin, et c'est difficile de faire marche arrière. Il faut absolument développer des solutions pour protéger l'environnement. Il y a plein de chose à mettre en place. Il y a énormément de projets qui circulent mais je pense que chacun doit prendre conscience qu'il peut agir. Et tout le monde doit agir.

Moi : face à cette problématique environnementale, comment vous sentez-vous ?

G.F : concerné. Inquiet aussi pour l'avenir. Je me considère attentif à l'environnement et soucieux.

Moi : vous parliez des enfants, est-ce l'unique mécanisme qui vous fait agir pour l'environnement ?

G.F : non, la famille c'est une généralité. C'est parce que c'est la première chose à laquelle on pense quand on est parent. Mais également pour la planète dans sa globalité, tout ce qu'on peut faire pour notre bien-être à tous.

Moi : cela vous motive ?

G.F : oui, par exemple, mon investissement politique. Ici, les sacs poubelle ne ressemble à rien du tout, il y a énormément de mélange, on n'incite pas suffisamment les gens à trier. On pourrait mettre des poubelles sans sac, ou des poubelles non triées, des bulles à divers endroits, etc. cela se fait dans beaucoup de villes mais encore chez nous, dans notre commune. On veut aussi développer la mobilité douce. Énormément de villes utilisent des véhicules professionnels au gaz ou autre mais pas à Brunehaut. Je pense qu'il faut d'abord

passer par des projets locaux et pas mondiaux car ce n'est pas de notre ressort, il faut d'abord conscientiser les gens à moindre échelle. Penser local. Si chacun travaille localement, on sera surement plus efficace.

Moi : en parlant de politique, que pensez-vous des mesures prises par le gouvernement ?

G.F : je pense qu'il y a de fameux efforts, surtout au niveau énergétique, la ministre en charge essaie de faire ce qu'elle peut avec ses moyens. Il ne faut pas oublier que nous vivons dans un monde où on ne fait pas ce qu'on veut et les gens ont besoin d'énergie, le secteur le plus nuisible pour l'environnement. Il faut réussir à trouver les bons moyens, surtout ceux qui sont faisables. Les politiciens sont sensibilisés comme tout le monde et font beaucoup d'efforts, maintenant est-ce suffisant ? le nœud du problème pour moi, c'est le budget. On peut faire énormément de choses pour l'environnement, ça va coûter de l'argent et cet argent faut bien aller le chercher quelque part.

Moi : quelle sont les initiatives RSE et environnementales prises par la SNCB ?

G.F : dans mon service, il n'y a pas grand-chose mais dans l'immeuble dans lequel je travaille si. Ils ont fait pas mal d'efforts, ils ont remplacé toutes les lampes par des leds, ils ont remplacé tous les systèmes de ventilation, ils ont mis des poubelles de tri partout. Dans mon service c'est plus compliqué car les agents voyagent énormément de train en train, de gare en gare. Donc c'est un peu compliqué de mettre en place des initiatives environnementales. Par contre, au niveau social, il y a énormément de choses. Par exemple, on a mis des programmes en place pour travailler avec les clochards, les sdfs, etc. Les gens de chez nous, que nous appelons des « experts terrain » sont formés pour collaborer avec eux et travaillent aussi avec les services sociaux.

Dans mon service, pour l'environnement, on a opté pour des véhicules avec un taux d'émissions pas trop élevé.

Moi : comment perçois-tu toutes ces initiatives ?

G.F : je pense que la SNCB est également sensibilisée. Ils font aussi beaucoup d'efforts. Le train est quand même le moyen de transport en commun le plus utilisé en Belgique. La RSE fait partie de l'image de la société, donc ils sont très attentifs à ce niveau-là.

Moi : pourquoi ?

G.F : à nouveau, ils y sont sensibilisés. La SNCB est une entreprise et je crois aussi que c'est imposé par le gouvernement. On n'a pas le choix. Les dirigeants de tous les services ont attentifs à ce genre de choses.

Moi : ok, donc il y a plusieurs motifs ...

G.F : oui déjà l'image de marque joue beaucoup. Il y a aussi un motif de conscientisation individuelle. C'est une grosse société, 38000 employés. Donc si chacun agit un petit peu, ça peut faire beaucoup.

Moi : ok, donc la SNCB a tant des motifs égoïstes qu'authentique ?

G.F : oui tout à fait, je pense que la SNCB est entre les deux.

Moi : quelles émotions ressentez-vous ?

G.F : pour moi, c'est du positif. C'est agréable de travailler pour une société sensibilisée à ce qui me tient également à cœur.

Moi : à votre avis, qu'en pensent vos collègues ?

G.F : je n'ai jamais entendu personne être en désaccord avec ce que nous faisons. D'ailleurs, nous l'avons remarqué lors de la mise en place du tri des déchets, des leds, de la digitalisation, etc. tout le monde s'y est mis.

Moi : sur votre lieu de travail, comment vous comportez-vous face à ces initiatives ?

G.F : déjà le tri, ça a été mis en place mais faut encore les utiliser après, je suis attentif à ma consommation de papier. Un truc qu'on fait beaucoup aussi, on a mis à disposition de nos employés des vélos.

Moi : donc quels sont les leviers d'action ?

G.F : on suit les instructions évidemment. C'est aussi parce que le cadre nous est donné. Mais faut-il encore les suivre. Ça ne tient qu'à toi de trier tes déchets, de ne plus utiliser de papier etc. les informations sont à notre disponibilité mais après c'est à nous de le faire, sur base de bonne volonté.

Moi : que pensez-vous de ces comportements ?

G.F : très positif. Ça n'a pas ralenti notre efficacité. Et au niveau bien-être à mon avis, ça ne peut qu'améliorer car les gens se sentent mieux de faire quelque chose pour l'environnement.

Moi : à votre avis, quelle est la nature de ces comportements ?

G.F : c'est tout à fait volontaire. Sauf la digitalisation où s'est imposé. Mais utiliser le vélo par exemple, c'est volontaire. Et je trouve que c'est bien suivi par la majorité. Les gens sont assez réceptifs et attentifs.

Moi : comment percevez-vous les valeurs de l'entreprise ?

G.F : c'est important, on les met en avant. L'entreprise incite les jeunes à utiliser le train. Avant c'était une société très individualisée. Aujourd'hui, la SNCB travaille avec la STIB pour proposer des horaires en lien, pour trouver des idées cohérentes lors d'un évènement. Par exemple, ils mettent des trains puis métro en plus lors d'un match de foot, à tarifs réduits pour vraiment inciter les gens à utiliser les transports en commun.

Moi : et comment percevez-vous vos valeurs par rapport à celles de la SNCB ?

G.F : je me retrouve assez bien. Pas pour tout mais la société se modernise petit à petit. Je peux dire que je suis en harmonie avec les valeurs de la SNCB. Ça fait 20 ans que j'y travaille, si je ne me retrouvais pas dans les valeurs de l'entreprise, j'aurais quitté mon boulot depuis longtemps. Car à mon avis, quand l'employé n'est pas en harmonie avec les valeurs de l'entreprise, ça ne peut pas lui apporter grande efficacité, motivation et productivité.

Moi : ok, dernière série de question sur l'implication du management, selon vous que fait concrètement le management pour promouvoir l'environnement ?

G.F : mettre en place des outils de communication, inciter les gens à être plus respectueux sans pour autant les obliger car, ça, tu ne peux pas. Faire de la pub est important.

Moi : ressentez-vous un soutien de la part du management ?

G.F : c'est eux qui mettent en place ces initiatives donc oui évidemment ils soutiennent, ils encouragent, etc.

Moi : hypothétiquement, si vous vouliez mettre en place d'autres initiatives en plus de votre temps de travail, à votre avis comment cela serait perçu par vos collègues et votre management ? par exemple, organiser une journée à la forêt de soigne.

G.F : ça pourrait se faire. Mais je ne pense pas que ce serait suivi par quiconque. On a tellement la pression de la rentabilité que ça ne serait pas possible. On a déjà supprimé le teambuilding alors ...non je ne crois pas.

Moi : ok, merci beaucoup d'avoir pris le temps de répondre à mes questions.

G.F : avec plaisir, aurevoir.

Annexe 16 : Retranscription SNCB_2 – L.D.

Moi : Je suis étudiante en dernière année d'ingénieur de gestion à la LSM, à LLN. Je fais mon mémoire dans le domaine de la RSE, et particulièrement sur l'aspect de la RSE. Pour ce faire, j'aimerais savoir quelles en sont vos perceptions, les émotions que vous ressentez et les comportements que vous adoptez. Commençons.

L.D : ok allons-y.

Moi : quel a été votre parcours de formation ?

L.D : l'école militaire en Flandres. Puis petite carrière militaire mais je n'aimais pas trop donc j'ai quitté. De là, je me suis formé en cours du soir dans des métiers manuels puis en comptabilité.

Moi : quel a été votre parcours professionnel ?

L.D : j'ai été indépendant pendant 20 ans. D'abord des petits boulots, puis commercial dans le milieu automobile puis dans l'Horeca. À la suite d'un petit malaise dû à un diabète, j'ai dû quitter et je suis rentré dans la SNCB. Je suis rentré comme conducteur mais ça ne me plaisait pas du tout donc j'ai passé des examens pour devenir assistant technico administratif, assistant en ingénieur. Cela fait 6 ans maintenant.

Moi : quelle est votre perception de la RSE ?

L.D : on peut mieux faire comme Coca Cola...

Moi : que pensez-vous de la problématique environnementale ?

L.D : c'est dramatique, nous sommes en train de scier la branche sur laquelle nous sommes assis. On fait déjà des petites choses mais socialement c'est difficile aussi de tout couper et de vivre uniquement du quinoa que l'on a produit chez soi par ex.

Moi : et comment vous sentez-vous face à cette problématique ?

L.D : je ressens énormément de tristesse et de colère. On pollue sans respect.

Moi : comment vous considérez-vous ?

L.D : pas un bon élève. Dans notre société de consommation, on achète encore et toujours plus et ce genre de comportement a un impact considérable sur l'environnement. Je me considère relativement soucieux de l'environnement. J'essaie d'apporter ma pierre à l'édifice, à mon niveau, comme je peux.

Moi : quels mécanismes vous motive à agir pour l'environnement ?

L.D : je me soucie de ce que nous allons laisser aux générations futures. J'ai trois enfants, je m'inquiète pour leur avenir, ils vont certainement subir les excès des générations précédentes.

Moi : quels comportements adoptez-vous ?

L.D : par ex, quand je fais mes courses, je fais attention à ne pas acheter des choses trop emballées, ici on essaie aussi de recycler, on a un compost, des poules, etc.

Moi : qu'est-ce qui vous motive à adoptez ce genre de comportement ?

L.D : laisser quelque chose de correct aux générations futures. On a été beaucoup trop loin, la génération avant moi et la mienne ont trop exagéré. On veut tout, tout de suite, à porter de main, on est devenu fainéant, on ne veut plus marcher 200 m pour aller chercher son pain, etc. on a abusé et les générations suivantes vont le payer cher.

Moi : que pensez-vous des mesures prises par le gouvernement et autre ?

L.D : il y a beaucoup d'effet d'annonce malheureusement, et surtout à l'approche des élections. De toute façon, ils ne peuvent pas prendre de positions fermes. Par ex, le glyphosate. C'est clairement du foutage de gueule. Les lobbies sont beaucoup trop puissants, et financent les puissants, ceux que nous pensons qu'ils dirigent mais c'est faux. Ce sont les sociétés qui dirigent le monde.

Moi : on va passer maintenant à des questions spécifiques à la SNCB...

L.D : alors en fait, je travaille pour Infrabel. C'est lié à la SNCB mais c'est de plus en plus séparé. Infrabel gère le réseau tandis que la SNCB l'exploite. Mais bon, nous pouvons dire la SNCB.

Moi : à votre connaissance quelles sont les pratiques RSE ? et celles spécifiques à l'environnement ?

L.D : cela fait 2 ans que nous ne pouvons plus pulvériser le long des voies. Maintenant il faut faucher, c'est moins pratique, on n'a pas le même résultat. On utilise de plus en plus des produits moins nocifs, pas bio mais bon, l'entreprise fait des efforts. On remarque que la politique environnementale de Infrabel est suivie. Il y a des gens derrière qui pousse à de meilleures performances environnementales. Etant donné que nous sommes une société d'état, l'argent n'est pas un problème. Alors il ne faut pas se méprendre, la SNCB a une énorme dette. Mais disons que même si les bonnes pratiques environnementales coutent 20% plus cher, l'entreprise fera quand même l'effort. Alors que c'est beaucoup plus difficile pour une société qui doit être absolue rentable. Donc ici la productivité est recherchée dans le sens du personnel que les outils avec lesquels on travaille. Avant tous les bois étaient créosotés. Maintenant on ne le fait plus. En plus, c'était vraiment dur, les produits étaient très nocifs, il fallait se protéger, s'habiller de manière adéquate, etc. maintenant on remplace en béton, on résine ou bien avec des bois exotiques, certes qui viennent de loin mais bon au moins, il ne faut plus les traiter. Non, il y a vraiment des efforts sur l'impact environnementale, il reste encore beaucoup à faire. On ne peut pas tout remplacer du jour au lendemain, ne serait-ce que pour une question d'organisation.

Par ex, n'utiliser une certaine graisse pour l'aiguillage. Dès que notre stock sera épuisé, on utilisera une graisse bio, beaucoup moins nocive. Et par ex, à Namur, près des voies, ils ont mis des ruches. Bon, là, c'était pour des raisons d'effet d'annonce, l'aspect média, image de marque, etc.

Et dans le bâtiment dans lequel je travaille, il y a aussi des petites choses ; par ex, on a trois poubelles par pièce pour le tri des déchets. Mais quand ils sont collectés, tout est mis dans le même sac par une personne du chemin de fer qui n'a pas été formée. Puis de toute manière c'est Dufour qui ne met pas trois containers. C'est un point noir. On fait trois pas, on en recule de deux.

En fait, le problème avec le tri des déchets, c'est dommage que l'homme de métier remette tout dans le même sac. Je pense ici que c'est dû au contrat de ramassage des poubelles qui n'est pas adapté. Si ça se trouve, le type trie ses déchets chez lui mais peut-être qu'au boulot on ne lui demande pas donc il ne le fait pas...

Moi : ok et que pensez-vous de toutes les initiatives prises pour les voies ? pas de point noir particulier ?

L.D : je trouve ces initiatives vraiment très bien. Le seul point noir serait les déchets, les traverses, les billes de chemin de fer, qui sont bourrés de produits chimiques. La SNCB ne peut plus les vendre, c'est interdit alors qu'avant oui, voire même elle les donnait. Par contre, en France c'est toujours autorisé.

Moi : selon vous quels sont les motifs de l'entreprise à s'engager dans de telles initiatives ?

L.D : l'image, la réputation, mais il y a quand même malgré tout une conscientisation. il y a beaucoup d'ingénieurs, des conseillers, des gens qui ont fait des études pour qui l'environnement est important et qui s'investissent. Maintenant, le plus dur est de faire comprendre à aux plus anciens. Il faut les éduquer. Et ça, c'est difficile car ils ont toujours connu ça, donc ils ne comprennent pas pourquoi on change tout alors que ça fonctionne bien.

Moi : oui, en plus c'est la génération qui a pollué le plus, et qui en a profité le plus aussi...

L.D : oui tout à fait, bon ce n'est pas non plus le petit ouvrier qui en a profité à fond mais quand même.

Moi : ok donc pour résumer un peu tout ça, il y a tant des motifs égoïstes qu'authentiques ?

L.D : oui tout à fait, tout lui apporte aussi des bénéfices, des réductions de couts, etc. de plus, quand on investit dans du renouvelable c'est plus avantageux fiscalement. Donc il y a certainement un avantage fiscal. Certainement mais je n'en sais pas plus. Mais tant que c'est pour un mieux...

Moi : et comment vous sentez-vous par rapport à ces motifs ?

L.D : on le subi agréablement, c'est le début d'une révolution écologique. Il y a encore beaucoup de changements à faire. Infrabel est une bonne société, de ce que je peux comparer avec ce que j'ai connu avant, je suis presque fier de travailler pour une entreprise qui veut bien faire et qui évolue. Infrabel fait beaucoup pour son personnel en plus niveau bien-être etc. je siège au conseil du PPT et toutes les remarques sont suivies, et analysées, oui ce n'est pas mal.

Moi : et que pensent vos collègues ? la même chose ?

L.D : alors non, les anciens, qui n'ont pas été éduqués si je puis dire, ne pensent pas pareil. Ils ont du mal à accepter le changement. Ils ne comprennent pas pourquoi on ne peut plus pulvériser, maintenant ils ont plus de boulot car ils doivent aller faucher, donc c'est plus dur car avec la pulvérisation c'était un train équipé de karchers qui le faisait. Donc oui ils trouvent ça stupide, inutile surtout que maintenant selon eux ce n'est plus entretenu, on ne sait plus voyager si facilement sur les voies, etc. mais bon, ce sont des gens à éduquer, quoiqu'il soit trop tard pour eux.

Moi : sur votre lieu de travail comment vous comportez-vous face aux initiatives lancées par votre entreprise ?

L.D : je suis les procédures, il y en a beaucoup ! j'essaie d'imprimer moins, de diminuer la police, etc. malheureusement, la réglementation nous oblige aussi à imprimer beaucoup de papier. Je trie aussi les déchets dans mon bureau.

Moi : à votre avis, quelle est la nature de ce genre de comportement ?

L.D : positif et il y a aussi sur base volontariste.

Moi : ok donc ce sont des comportements non requis par l'entreprise ? pourtant c'est elle qui les met en place...

L.D : alors en fait, nous avons un petit réseau social professionnel, appelé Yammer. Les gens de l'entreprise partagent des petits trucs. On n'y a accès qu'au travail, c'est hyper sécurisé. Ce n'est pas public. Ce sont des groupes de discussion, principalement de travail. Cela permet aux gens de communiquer entre eux et les gens donnent des petits trucs pour être plus respectueux de l'environnement, pour consommer mieux, pour polluer moins, etc. encore une fois, cela n'intéresse pas les anciens. Ça s'adresse aux gens qui ont un pc sur leur bureau. Au début j'avoue je ne voyais pas trop l'intérêt car c'est chronophage. Mais malgré tout, c'est très intéressant, de bonnes discussions sur les forums.

Moi : mais ce réseau social professionnel a été lancé par l'entreprise à la base ?

L.D : oui tout à fait, mais chacun l'utilise selon son propre vouloir. Cela existe dans plusieurs entreprises. C'est réseau de groupes de discussions, c'est enrichissant. Cependant, les anciens, même les anciens chefs trouvent ça ridicule et trouvent que c'est une perte de temps.

Moi : comment percevez-vous les valeurs de votre entreprise ?

L.D : relativement positive. Ce qui est dommage c'est la politique de l'extérieur qui veut tout privatiser or on l'a bien vu dans d'autres pays, privatiser, ça ne va pas. Ce sera plus cher pour les consommateurs. Le problème, c'est qu'il y a beaucoup plus de chefs que d'employés. Et ça, ça ne va pas. Le problème c'est que beaucoup de personnes sont placés à des postes de directeur comme cadeau de parti politique. Les directeurs de la SNCB gagnent le double que notre premier ministre alors que celui-ci est le 5^e homme politique le mieux payé au monde. Tu peux aller regarder dans les journaux. Des gens qui ont 75 ans ne vont jamais quitter leur siège en gagnant des sommes pareilles. Je ne sais pas ce qu'il fait dans l'entreprise mais il est nommé.

Moi : et quelles sont les valeurs de l'entreprise ?

L.D : je ne saurais pas les citer mais oui on a des chartes etc.

Moi : que ressentez-vous entre vos valeurs et celles de l'entreprise ?

L.D : on va dans le même sens, ça se rejoint.

Moi : donc il y a un alignement de valeur ?

L.D : oui.

Moi : ça vous motive cela ?

L.D : oui, c'est une entreprise que j'apprécie, qui va vraiment dans le sens de son personnel et de son bien-être.

Moi : selon vous, que fait concrètement le management pour promouvoir le respect de l'environnement au sein de son personnel ?

L.D : tous les mois il y a des comités sur la protection du personnel. Les syndicats (CGSP et la CSC) sont très présents au chemin de fer. C'est littéralement l'organe de discussion. Les représentants font remonter les problèmes et inversement, ce sont eux qui font parvenir les infos du haut management.

Moi : comment le management implique son personnel dans les mesures environnementales ?

L.D : en soi, on n'a pas trop le choix. Il faut respecter les consignes.

Moi : et sur Yammer, quelle est leur présence ?

L.D : ils sont dessus. Ils suivent et interviennent dans les conversations.

Moi : et comment seraient perçues les initiatives personnelles ?

L.D : alors par ex, j'ai fait de la prévention dans les écoles de mes enfants, pour ne pas traverser les vois, les passages à niveaux etc. quand je leur ai dit que je voulais faire ça, ils m'ont transmis toutes les infos et matériels nécessaires. En ce qui concerne l'environnement, ce serait bien vu et ce serait encouragé mais en revanche à voir de quelle manière le faire. Par ex, le fait auprès de mes hommes, je ne serais pas bien reçu, j'ai beaucoup d'anciens dans mon département.

Moi : ok mais bon, vous seriez soutenu par le management ?

L.D : oui vraiment et c'est vraiment bien.

Moi : quand vous avez été dans l'école de vos enfants, c'était en plus de votre travail ?

L.D : oui, c'était sur mon temps libre.

Moi : et si c'était sur votre temps de travail ?

L.D : j'aurais pu demander que ce soit considéré comme une mission. Mais je ne l'ai pas demandé. Je l'ai fait après mes heures. Si cela avait été une mission, à mon avis, j'aurais

peut-être dû être formé, cela aurait été beaucoup plus encadré etc. bon chez nous, ils adorent les formations, il y en a pour tous.

Moi : finalement vous êtes impliqué dans votre travail ?

L.D : oui, je me sens bien, cela me motive, meilleure productivité, etc.

Moi : et l'implication de vos collègues ?

L.D : il y a des cons partout mais bon, globalement les gens prennent conscience et font des efforts, même ceux peu instruits à la base comme les gratteurs de cailloux.

Moi : ok nous avons répondu à toutes les questions, merci d'avoir pris le temps.

L.D : de rien, aurevoir.

Annexe 17 : Initiatives RSE connues par les employés

Entreprise	Verbatims sur les initiatives RSE
AGC Glass Europe	« Nous avons fixé des objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre d'ici quelques années, ou encore la réduction des déchets et de la consommation de l'eau. Mais dans nos bureaux nous faisons également des petits gestes quotidiens tels que le tri des déchets, nous utilisons l'eau de pluie pour le rinçage des WC, nous évitons le gaspillage et utilisons des emballages recyclables en cuisine, etc. ou encore, notre bâtiment a été construit avec des matériaux respectueux de l'environnement etc. ». « En ce qui concerne la mobilité. On conditionne le personnel pour faire un max de covoiturage. Il y a des parkings dédiés pour ça. Et ils sont contrôlés. On a mis aussi en place un shuttle 3x/jour matin et soir jusque la gare pour inciter les gens à utiliser les transports en commun. Et si jamais vous venez en train, il y a une voiture à disposition si jamais vous devez faire un rdv. Il y a aussi des vélos électriques à disposition ». « Tout l'entretien chez AGC ne contient aucun produit nocif. Nous sommes sur un concept de jardin de prairie fleurie donc moins de tonte, ça favorise la biodiversité ».

GSK

« En ce qui concerne l'aspect environnemental, il y a plusieurs axes. D'abord, comme je l'ai déjà expliqué, pour les voitures de société, ça va changer. On est en train (groupe de travail) de sortir de l'expérimentation animale en pré-clinique. On évite aussi beaucoup l'utilisation de plastique dans les produits finaux et emballages. Dans la supply chain, les choses changent aussi, réduction des coûts, ils veulent réduire leurs émissions de gaz à effet de serre. En fait, tout est lié. Il y a certes un incitant écologique à conserver l'environnement mais il y a aussi des incitants financiers. Et je pense que ça va de pair. Parce que bon, une entreprise ne va pas faire du profit à perte non plus ».

« Il y a des panneaux solaires partout sur les bâtiments, on tri les déchets depuis pas longtemps, ça n'a pas été facile à mettre en place, il y a moins en moins de papier, tout est digitalisé. Ils promeuvent le covoiturage, les transports en commun etc. ».

« Pour l'aspect environnemental, je ne suis pas directement lié mais je sais que nous faisons très attention à la performance énergétique de nos bâtiments, etc. par ex, utiliser les ressources naturelles pour l'isolation thermique, les panneaux solaires, etc. ils essaient de vraiment prendre en compte l'aspect énergétique.

	Autre chose, il y a 2 ans nous sommes passé à des poubelles de tri, à du recyclage quasi intégral. La plupart des contenants sur les sites sont tous en matériaux recyclés et recyclables. Il n'y a plus de poubelle individuelle. Les gens sont sensibilisés mais les gens ne trient quand même pas à fond. Il y a toujours quelques erreurs ». « Dernièrement, je sais qu'il y a eu un gros travail niveau recyclage au niveau de la production. Or, vaccin je sais qu'ils font attention aux matériaux utilisés, maintenant en matériaux recyclés et recyclables. Et en vaccin, c'est surtout en ce qui concerne les machines utilisées mais aussi les contenants ».
SNC LAVALIN	« Maintenant, il y a des choses qui se sont mises en place au niveau de la collecte des déchets. On a un premier tri, les recyclables puis le reste. Je pense que le tri pourrait être plus poussé. On a aussi le tri et la collecte des papiers. Individuellement, sur nos bureaux, nous avons une petite poubelle papier ». « Par exemple, pour les mines qui sont dans des milieux naturels, on fait beaucoup de simulation, de recherches, on essaie d'anticiper tous les problèmes possibles avant de lancer le chantier, et ensuite, on essaie de tout faire sans effluents soit en cycle fermé, soit trouver un recyclage utile des déchets, et une fois

	qu'il est clôturé, essayer de ramener l'environnement naturel tel qu'il était avant ». « Deux choses, SNC LAVALIN fait déjà des petites choses ici, aux bureaux, comme le tri des déchets et ensuite, il y a toutes les règles et les normes que nous devons respecter par exemple la fumée des cheminées, ou alors dans les usines d'engrais nous devons faire attention à la quantité des émissions de CO2 que nous rejetons ».
SNCB	« Ils ont fait pas mal d'efforts, ils ont remplacé toutes les lampes par des leds, ils ont remplacé tous les systèmes de ventilation, ils ont mis des poubelles de tri partout ». « Dans mon service, pour l'environnement, on a opté pour des véhicules avec un taux d'émissions pas trop élevé ». « Cela fait 2 ans que nous ne pouvons plus pulvériser le long des voies. Maintenant il faut faucher, c'est moins pratique, on n'a pas le même résultat. On utilise de plus en plus des produits moins nocifs, pas bio mais bon, l'entreprise fait des efforts ». « Dans le bâtiment dans lequel je travaille, il y a aussi des petites choses ; par ex, on a trois poubelles par pièce pour le tri des déchets ».