

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

Re transcription de l'entretien avec Alyssia Horvat, Deputy HR Site Manager chez Solvay, réalisée le 24 avril 2019 par Pauline de Montpellier, sous forme d'entretien semi-directif.

Alyssia Horvat est une employée de 25 ans et travaille dans le département Ressources Humaines de Solvay. Elle est en charge d'une part du "talents acquisition", et particulièrement du recrutement des jeunes employés et stagiaires, et d'autre part des actions sociétales qui constituent un des objectifs prioritaires du Groupe dans son engagement RSE.

- De façon générale, chez Solvay, ressentez-vous la "guerre des talents" dont on parle beaucoup aujourd'hui dans les entreprises ? Avez-vous des difficultés à recruter des jeunes talents ?

Je ne pense pas qu'on ressente vraiment la "guerre des talents", je n'ai pas l'impression d'être en compétition avec les autres sociétés. Surtout pas pour ce qui est des offres d'emploi vraiment liées à la chimie ou vraiment scientifiques, car en Belgique Solvay a une grande renommée. N'importe quel étudiant en chimie connaît Solvay. Je pense que ce sont plutôt des plus petites structures qui vont fort ressentir la guerre de talents pour ce genre de profils-là. Après, pour d'autres profils, je n'ai pas vraiment l'impression de ressentir une guerre des talents pour attirer des jeunes. Il y a juste certaines nouvelles fonctions qui n'existaient pas il y a quelques années, par exemple "scrum master, en charge de toute la nouvelle méthodologie de travail qui est à la mode dans les pays anglo-saxons, la méthode « agile ». Il faut un scrum master qui sois le chef d'orchestre, un peu le project leader. Donc là clairement quand on publie une offre d'emploi qui s'appelle "scrum master", c'est plus difficile de trouver. Et peut-être que des entreprises établies dans les pays anglo-saxons ont plus facile parce que les gens voient déjà un peu mieux ce que c'est, alors qu'en Europe ça nous parle moins. Donc pour des postes très spécifiques, on va peut-être plus ressentir la guerre des talents. Sinon, au niveau des jeunes, peut-être qu'on n'est pas encore au top au niveau de tout ce qui est stagiaires. En France ou dans d'autres pays d'Europe ils ont peut-être plus de possibilités. Nous on a différents types de stages, mais un grand nombre d'entre eux en Belgique sont non-rémunérés, ou très faiblement, ce qui n'aide pas non plus à trouver un bon stagiaire. Et c'est vrai que vraiment au niveau des étudiants, par contre, on a trop d'offres et on a un nombre très limité de candidats. Mais je ne sens pas vraiment de "guerre des talents".

- Quelles sont les motivations que les jeunes travailleurs mettent en avant quand ils viennent travailler chez Solvay ?

Alors ça dépend vraiment de personne en personne. Je trouve qu'on voit vraiment fort la différence entre les niveaux de motivation. En fait, on sent directement quand quelqu'un a vraiment envie de venir travailler chez Solvay. Parce qu'ils se sont déjà renseignés, ils ont été voir le site, ils connaissent l'histoire, ils connaissent presque mieux la boîte que toi ! Et puis il y a ceux qui ont postulé à plein d'endroits, et pour qui Solvay n'est qu'un de leurs choix ; on le sent directement aussi. Ils ne connaissent pas grand-chose sur la boîte, ils ne connaissent pas les valeurs, etc. Donc on sent directement la différence de motivation, et les raisons avancées vont varier en fonction. Mais quand même je pense que ce qui est très frappant aujourd'hui chez

les jeunes c'est les points clés qui reviennent tout le temps : Est-ce que le télétravail est permis, est-ce que les valeurs de la boîte correspondent à mes propres valeurs, est-ce que l'entreprise nous permet de faire des horaires flexibles, etc. et tous les avantages évidemment (médicaux, voiture de société, ou autres).

- La mobilité interne aussi peut-être ?

Voilà, la mobilité interne. Mais généralement ils ne le demandent pas trop aux premiers entretiens parce qu'ils veulent montrer qu'ils sont vraiment intéressés par le poste. Mais c'est vrai qu'une fois engagés, les jeunes nous posent pas mal de questions sur l'évolution ou la promotion par exemple. Tout ce qui est mobilité aussi, parce que le site est quand même un petit peu à l'écart du centre-ville. Donc typiquement, ce n'est pas quelque chose qu'ils vont poser tout au début, mais on voit que ça les intéresse énormément dès qu'on leur en parle. Dès qu'on leur dit qu'on sait qu'on est un peu en retrait du centre-ville, pas forcément accessible, mais qu'il y a une navette gratuite, des vélos, des trottinettes maintenant, des voitures de société, et que s'ils choisissent quelque chose inférieur à leur budget alloué, ils peuvent utiliser le restant pour le vélo ou la trottinette par exemple. On propose des voitures électriques, des voitures hybrides, on rembourse à 100% les transports en commun, il y a une application pour le covoiturage... Donc tout ce qu'on fait à ce niveau-là, on sent que ça les intéresse. Sinon évidemment tous les petits agréments offerts comme la conciergerie, le coiffeur, le kiné, le sport, la salle de fitness, etc. jouent aussi.

- OK. Et sont-ils intéressés par le fait que Solvay soit impliqué dans le développement durable ? Est-ce que ça ressort lors des entretiens ?

Si, si, si. Mais ça, ça ressort plutôt au niveau des valeurs, quand ils demandent quelles sont les valeurs de Solvay. Même si le développement durable ce n'est pas vraiment une valeur, c'est plus "concern for nature and environment", mais en tout cas ça joue. Comme je dis, "nobody wants to work for a bad company", personne n'a envie de travailler dans une boîte qui vend des produits qui polluent la terre, par exemple. Et je pense que Solvay avait senti le courant un peu tourner il y a une dizaine d'années. Car maintenant, on est très fiers de dire qu'on travaille pour des "advanced materials", des matériaux vraiment spécifiques à la pointe de la technologie. Mais il y a quelques années, on vendait plutôt des choses en masse, on faisait du verre, des choses plus faciles en grande quantité. Maintenant, on est plus dans l'aéronautique, l'automobile, des petites pièces bien spécifiques presque sur mesure demandées par nos clients, etc. Bien sûr on fait toujours des choses de masse comme le Soda Ash, mais on va de plus en plus vers des choses très spécialisées, et clairement de plus en plus vers des solutions qui sont "green" : green chemistry, tout ce qui est mobilité durable, etc. Donc oui, c'est clair que ça intéresse les jeunes. Mais je dirais que ce n'est pas ce qu'ils demandent en premier. Peut-être parce qu'ils ne vont pas oser dire au milieu d'une interview qu'ils trouvent que l'entreprise n'est pas assez engagée dans le développement durable. Mais quand même, on sait que ça joue. Et ça se voit vraiment quand tu demandes aux jeunes pourquoi ont-ils envie de travailler chez Solvay, c'est une des raisons qui ressort. Oui il y a la renommée, mais il y a aussi le fait que Solvay prend soin de ses employés avec ce système un peu paternaliste, et puis c'est toujours

plaisant de pouvoir dire qu'on travaille pour une boîte qui essaie de trouver des solutions durables, green, etc.

- Et vous, mettez-vous en avant la Responsabilité Sociétale de Solvay ? Par exemple, expliquer lors de vos processus de recrutement que vous faites des actions, que Solvay est en train de diriger son portfolio vers des solutions plus durables, etc.

Pas beaucoup. Enfin on va en parler si on nous pose la question. Ou si nous on n'a pas réussi à percevoir dans l'interview ce qui intéresse la personne, ce qui importe pour elle, ses valeurs. Dans ce cas on va essayer d'amener la personne sur le sujet, pour voir si c'est un bon match avec ce que Solvay juge important. Est-ce que la personne va se retrouver dans ce que Solvay vend et soutient. Mais c'est vrai qu'en entretien nous on parle très peu, mais on va poser beaucoup de questions. Car au plus tu poses des questions, au plus tu fais parler la personne, au plus tu as une petite chance d'avoir une vraie idée de qui elle est. Parce qu'il y a l'image qu'on nous montre, et puis il y a qui on est. Nous ce qui nous intéresse, c'est de savoir qui tu es vraiment, en dessous de cette belle façade. J'ai besoin de savoir, quand tu travailles, comment ça va se passer. Mais c'est vrai que du coup on ne met pas énormément cet aspect-là en avant. On pourrait le faire davantage, le mettre plus en avant, je crois.

- Vous pensez que ça pourrait intéresser les jeunes ?

Je pense. Mais c'est vrai qu'on ne s'est jamais posé justement pour en parler et se demander si cet aspect attirait les talents. Car pour l'instant ce n'est pas encore un souci, parce qu'à Solvay Bruxelles on est sur le headquarter donc on a beaucoup de postes à relativement haute responsabilité, et du coup c'est rare qu'on embauche des juniors pour ces postes-là. Enfin, tu vois bien que la courbe de Gauss chez nous elle est au moins à 46-47 ans en moyenne, elle fait une cloche à ce niveau-là. Et pour l'instant c'est vrai qu'on nous dit souvent qu'il n'y a pas assez de jeunes, mais on n'a pas vraiment d'offres en CDI ou en CDD à leur offrir non plus. Donc il y a énormément de stagiaires, mais on a très peu d'offres en CDI/CDD pour les moins de 30 ans, les vrais juniors. Il y en a, mais pas tellement, ce n'est pas la majorité. Ce n'est pas comme dans les start-ups où la moyenne d'âge est de 25 ans.

- Oui, votre cible de recrutement n'étant pas spécifiquement les jeunes, peut-être que vous vous concentrez moins sur ce qui les attire ?

Voilà. Parce que comme on est au headquarter, il y a pas mal de fonctions beaucoup plus hautes qui sont basées ici. Donc oui, quelque part c'est logique qu'on ait plus de gens autour de la quarantaine. Même si on sait très bien que dans une dizaine d'années tout à coup on va avoir plein de gens à la retraite, et il faudra bien attirer plus de jeunes. Et là clairement je pense que la question va se poser : En fait, comment est-ce qu'on attire tous ces jeunes à venir chez nous ? Et surtout : Comment on les convainc de rester chez nous ? Parce que chez nous c'est plus la rétention le souci. Les attirer ce n'est pas encore trop un souci, les garder c'est plus difficile. Car au début il y vraiment ce côté un peu "lune de miel" où on se dit que Solvay c'est trop bien. Et puis après, il y a un peu la déception, il y en a beaucoup qui se plaignent que ça n'avance pas assez vite. Solvay est une grosse boîte, une vieille boîte, très hiérarchisée, dans laquelle tu

as ton n+1, n+2, n+3, etc. Tout prend énormément de temps, tout est très procédurier pour grimper les échelons. Donc c'est vrai que dans la société d'aujourd'hui où les jeunes ont l'habitude que tout bouge vite, parce que chez les autres tout bouge vite, il y en a quelques-uns qui nous disent : « Après 7 ans je suis plus au moins toujours dans la même position, je n'ai pas encore évolué, et j'ai reçu une offre ailleurs... j'y vais ». Et là malheureusement, il est vrai qu'on est peut-être moins bon. Même si on est peut-être meilleur pour tout ce qui est avantages etc., on va vraiment bien chouchouter nos employés. Et mobilité horizontale : oui, mais par contre, mobilité verticale : moins vite. Enfin moi je le vois d'un œil frais et je crois qu'il faut être honnête, c'est vrai, on est plus lent pour faire ces mouvements. Et malheureusement, parvenir à les garder, c'est difficile.

- Oui. Et parmi vos employés qui sont plus âgés, est-ce qu'ils ont le même genre d'attentes et motivations que les jeunes, particulièrement en termes de développement durable. Parce qu'il y a une grande conscientisation aujourd'hui à toutes ces thématiques, mais j'ai l'impression que ça vient surtout des jeunes. Je ne sais pas si ça se remarque dans le recrutement...

J'ai l'impression que c'est moins demandé par les plus âgés que par les jeunes. On n'a jamais vraiment demandé un feedback chez les personnes plus âgées qu'on avait embauchées pour voir ce qui avait vraiment joué pour elles, ce qui avait été déterminant. Ce serait une bonne question d'ailleurs, de savoir ce qui attire plus les plus âgés. Moi j'aurais tendance à dire, mais c'est mon avis, que tout ce qui est avantages joue énormément. Aussi, le fait que ce soit un environnement très international mais quand même basé à Bruxelles. Donc l'idée de pouvoir travailler dans son pays d'origine mais avec des gens en Europe, en Asie, et pouvoir voyager. Il y a quand même beaucoup de gens ici sur le site qui voyagent énormément (même s'il y a actuellement une restriction des voyages). Il me semble que ce qui les attire c'est plutôt l'intérêt de travailleur pour une grosse structure, de voyager beaucoup, d'avoir des contacts avec des gens à travers le monde et de très bons avantages. Il ne faut pas oublier que le secteur chimique offre des salaires qui sont plus hauts que la plupart des autres secteurs. Donc ça joue quand même, surtout à partir d'un certain âge où on a une famille, des projets, une maison, etc. Tandis qu'un jeune qui n'en est pas encore là va moins être sensible au salaire.

- Oui, donc on ne retrouve peut-être pas les mêmes motivations entre les différentes générations.

Oui, je pense qu'il y a une différence intergénérationnelle. Je pense qu'aujourd'hui surtout on a des jeunes qui peut-être sont moins "loyaux", comme diraient certains un peu plus âgés. Les jeunes sont un peu plus "job hoppers" : Ils n'ont pas de souci à changer d'employeur pour avoir ce dont ils ont besoin ou se retrouver là où ils ont envie d'être. Alors qu'on sent chez les plus âgés qu'il y a en quelque sorte un sentiment de loyauté : Ils ont été embauchés par Solvay, ils restent jusqu'à la fin chez Solvay. Et ça c'est moins le cas chez les jeunes qui ne vont pas rester juste pour rester.

- Oui c'est vrai, les carrières sont peut-être moins linéaires maintenant. Et les jeunes que vous rencontrez en entretien d'embauche, quand ils vous parlent de développement

durable, qu'ont-ils l'air de connaître ? Est-ce pour eux un grand terme un peu vague dont ils ne connaissent pas très bien le contenu, ou connaissent-ils vraiment des initiatives reconnues et jugent-ils la crédibilité de votre communication RSE sur base des initiatives reconnues dans lesquelles vous êtes engagés ?

Il y a les deux, mais je dirais que la grande majorité a une idée vraiment très approximative de ce que fait Solvay. Ils ont plus au moins retenu quelques éléments en allant sur le site parce qu'ils ont vu plein de fois le terme "sustainability". Mais si tu commences à gratter, ils ne savent pas trop de quoi il s'agit en entreprise. Ça dépend aussi du poste pour lequel ils postulent. Si tu postules pour Sustainable Development, je pense que tu es quand même intéressée par le sujet. Mais s'ils postulent par exemple pour travailler en RH, ils en savent moins quand même. Je pense qu'ils ont plus une idée vague. Par contre, les gens qui ne postulent pas chez nous que je rencontre aux événements que j'organise à l'extérieur, ils ont tendance à être sceptiques lorsqu'ils entendent Solvay chimie et sustainability ensemble. On voit qu'il y a comme un disconnect. Donc là il faut toujours commencer à expliquer qu'on est beaucoup dans les solutions durables, etc. Et puis OK ça va mieux. Donc chez les gens qui nous connaissent moins bien, qui n'ont pas postulé, qui n'ont pas été voir sur le site, ils entendent "Solvay chimie" et ne l'associent pas au développement durable. C'est là qu'on se rend compte que la chimie a vraiment très mauvaise réputation, encore aujourd'hui.

- C'est sûr qu'on sent que les gens ont a priori moins confiance naturellement dans l'industrie chimique.

Exactement. Il y a quelques semaines, quelqu'un avait bien exprimé cela en disant : « C'est marrant parce que dans les films, quand il y a une catastrophe on dit toujours que c'est dû à la chimie, et quand il y a une solution ce n'est jamais dû à la chimie ». Et c'est vraiment ça. Et donc il est vrai qu'il y a en quelque sorte cette mauvaise réputation qu'il faut un peu surpasser en expliquant ce qu'est la « green chemistry », et comment on veut être plus sustainable. On parle aussi de cas concrets, par exemple le composite utilisé pour faire des pneus plus légers, plus durables. Mais même avec des exemples, ce n'est souvent toujours pas assez concret pour les gens, ils ne comprennent pas ce que c'est et comment on peut avoir des pneus qui sont sustainable. Donc il faut vraiment tout expliquer. Et on sent qu'il n'y a pas encore assez de communication vers le grand public concernant les solutions durables qu'offrent la chimie.

- C'est frappant parce que dans le domaine des "spécialistes", par exemple les spécialistes des rapports sustainability, Solvay est toujours très bien classé. Mais dans le grand public, quand on parle d'industrie chimique, les gens sont beaucoup plus méfiants. Il faut vraiment leur montrer des initiatives reconnues, des exemples concrets de ce que Solvay fait pour les convaincre et pour leur montrer que ce n'est pas du greenwashing.

Oui et plusieurs exemples, car sinon ça ne suffit pas. Exactement. Et on l'a vraiment remarqué avec Marguerite qui est notre stagiaire. Au début elle était toute excitée de travailler ici, elle voyait plein d'initiatives qu'on faisait autant au niveau sustainable development qu'au niveau actions sociétales, philanthropie, etc. Et elle disait que c'était marrant car quand elle en parlait avec des amis ou autour d'elle, ils répondaient que tout cela c'était "quand même un peu pour

vous racheter une bonne conscience” ou “du greenwashing parce qu’au final vous faites quand même de la chimie”. Donc on sent qu’il y a quand même encore tout un travail à faire au niveau du grand public. Et je pense que Solvay est en train de le faire. Parce que récemment, j’ai pris l’avion à Zaventem et c’était marrant parce que je partais en vacances - donc à priori c’était pour ne plus penser à Solvay pendant quelques jours – et quand je suis arrivée à l’aéroport je suis tombée sur des méga affiches Solvay. On ne pouvait pas nous louper, au cas où je voulais oublier Solvay pendant quelques jours, impossible... Mais du coup, sur cette affiche il y avait une voiture électrique mettant en avant la “green mobility”, les matériaux plus légers, etc. Donc il y a vraiment cette publicité qui se fait. Mais ce qui est compliqué pour Solvay, c’est qu’on n’offre pas un produit final ; on ne fait pas de chaise, de Bic ou de chaussures. On est dans des composants qui vont servir à un produit final.

- C’est vrai que, du coup, c’est moins concret pour les gens.

C’est moins concret. Et donc là il y a encore tout un travail de “vulgarisation” à faire auprès du grand public. Je pense que le jour où on arrivera à bien travailler sur cet aspect, ça va venir tout seul. On va avoir de plus en plus de jeunes. Tout comme les jeunes qui veulent travailler pour une ONG par exemple, ils pensent Médecins Sans Frontière, Oxfam, WWF ; ce sont des grands noms qui leur viennent tout de suite en tête. Chez nous, quand on dit chimie, oui on pense à Solvay. Mais quand on pense sustainable development, est-ce qu’on pense directement à Solvay ? Je ne suis pas sûre. Peut-être que ça évoluera dans les prochaines années, je ne sais pas encore.

- Et les gens qui s’y connaissent un peu en développement durable et qui vous posent des questions à ce sujet, vous ont-ils déjà posé des questions sur les Sustainable Development Goals ? C’est une initiative des Nations Unies pour le développement durable qui est assez connue, mais peut-être pas du grand public...

Alors personnellement, je n’en ai jamais eu. Mais ça ne veut pas dire qu’il n’y a personne qui en pose. Tout simplement parce que moi je n’ai encore jamais dû embaucher quelqu’un pour l’équipe sustainable development, donc je n’ai pas eu quelqu’un qui parlait de choses aussi poussées. Après, avec qui as-tu déjà discuté dans l’équipe de recrutement ici chez nous ?

- Hier justement à Marguerite et à Adeline, à Joëlle qui était ma RH quand je suis arrivée, ainsi qu’à deux personnes en talents acquisition.

D’accord, car je pourrai te mettre en contact, pour poser cette question-là, avec Mar Castello et d’autres qui sont aussi dans l’équipe de “talents acquisition”, parce qu’elles ont plus d’années de recrutement derrière elles et sauront peut-être te dire si ça arrive souvent ou non. Moi je ne peux pas vraiment te répondre, parce que non je n’ai pas encore eu le cas. Mais j’imagine que ça arrive, par exemple toi-même tu as postulé pour ce poste-là et tu as posé les questions.

- Oui, mais parce que moi c’est l’orientation de mes études. Mais je me demandais si dans les autres départements c’était le cas. Parce que la perception que j’ai est qu’il y a une grande conscientisation et sensibilisation au développement durable en entreprise, mais

pas vraiment de connaissance des modèles, des indicateurs, des outils spécifiques et des méthodologies utilisées.

Oui en effet, je ne suis pas sûre qu'un quidam ne faisant pas partie de Solvay sera au courant. Même si en cherchant sur le site on trouve quand même déjà pas mal de choses. Mais il faut faire la démarche de commencer à chercher, aller sur le site, etc. Donc je ne peux pas te l'assurer car je n'ai pas vraiment eu ce genre d'entretien avec une personne qui était super motivée par le sustainable development. Les personnes sont plutôt intéressées de façon générale. Maintenant, j'imagine que s'ils sont vraiment intéressés, ils peuvent trouver l'information sur internet. Après, j'estime que Solvay pourrait vraiment faire un peu plus de communication à ce propos vers le grand public. Je ne suis pas sûre qu'on le fasse assez.

- En effet, étant donné que dans l'industrie chimique la réputation en termes d'environnement n'est pas toujours positive au premier abord, je me demandais si ce genre d'initiative très reconnue ne pouvait pas aider. Car montrer que Solvay adopte les SDG par exemple, démontre quand même qu'ils sont réellement engagés : il y a beaucoup d'objectifs à atteindre, il y a des cibles spécifiques, des indicateurs, etc. Je me demandais donc si les gens crédibilisaient le message de Solvay grâce à ces initiatives, ou en fait pas tellement.

En fait, je ne sais pas dans quelle mesure ça atteint les gens, le grand public. Car comme je disais, on n'est pas Nike, Bic ; on n'est pas une boîte où les gens savent vraiment ce qu'on fait. Solvay est une boîte assez connue en Belgique, mais si tu n'es pas belge par exemple, tu ne connais peut-être pas Solvay. Tu as peut-être entendu, ou tu connais Solvay Business School, mais tu ne sais même pas qu'il y a une société derrière. Et tu ne sais pas trop ce qu'ils font car tu sais qu'ils sont dans la chimie mais, si tu n'es pas toi-même chimiste, les polymères et tout ça ne te parlent pas. Chez Solvay, on va tout le temps parler de "solutions", de "matériaux", donc ce n'est pas concret. Et on ne fait pas de grosses publicités à la télévision, et ce genre de choses-là...

- Oui, car on ne touche pas le consommateur final donc ce n'est pas le canal privilégié pour la communication marketing...

Oui, voilà. On ne va pas avoir : "Solvay, solution durable pour votre mobilité" à la télévision. Donc une personne quidam ne va pas forcément se rendre compte de tout ce que Solvay met en place. Par contre, nos clients vont très bien s'en rendre compte. Car on est très "customer-oriented", et là on va le mettre énormément en avant pour convaincre nos potentiels clients de travailler avec nous plutôt qu'avec une autre boîte. Sinon concernant les employés candidats, on va plus le mettre en avant effectivement dans les entretiens d'embauche dès qu'on sent qu'il y a un petit intérêt au niveau des valeurs. Mais en général, sauf si la personne en a parlé d'elle-même, j'essaie toujours de savoir ce qu'ils ont remarqué et ce qui a retenu leur attention dans l'offre ou sur le site Web de Solvay pour qu'ils me parlent de leurs valeurs. S'ils ne me parlent toujours pas de valeurs je leur demande clairement ce qui les intéresse dans la boîte, quelles sont leurs valeurs, s'ils ont l'impression que le poste y correspond. J'essaie de ne pas leur présenter directement la solution, mais je veux voir ce qui a marqué chaque personne chez nous.

Et on remarque souvent que sustainable development en fait partie. Comme je disais tout à l'heure, personne ne veut travailler pour une boîte qui a une mauvaise réputation à ce niveau-là.

- Et j'imagine que les gens veulent également donner du sens à leur travail. Donc être engagé dans une entreprise qu'ils perçoivent comme plus responsable, ça doit jouer.

Exactement. Moi je me souviens que quand j'ai postulé, Mar Castello, qui était ma RH à ce moment-là, m'en avait parlé. Car pour moi c'était très important : trouver un job qui fasse sens pour moi, dans une entreprise pour laquelle j'étais fière de travailler. Ce qui était en accord avec mes valeurs car je suis vegan, j'essaie de faire attention dans la mesure du possible à l'environnement, etc. Et j'ai quand même posé pas mal de questions à Mar à ce sujet-là, elle m'a parlé de tout ce qui est sustainability, du Solvay Way, elle m'a aussi parlé des actions sociétales. Et ça me plaisait, surtout que j'en organise grâce à mon poste. Elle m'avait dit que la boîte proposait trois jours par an pour faire des actions de bénévolat. Eh bien, ça joue énormément ! Parce que j'avais postulé dans quelques autres boîtes, même si sur papier celle de Solvay m'intéressait le plus, et si j'avais eu un même poste dans une entreprise pour qui ce n'était pas très important ou qui organisait un événement sur toute l'année pour l'image, j'aurais été beaucoup moins tentée. Car de l'autre côté, on te dit qu'on donne trois jours par an pour du bénévolat, on a des objectifs sustainable, on cherche des solutions pour nos clients qui sont de plus en plus dans le développement durable, etc. ; ça donne un sens totalement différent au travail. Car il faut quand même beaucoup de courage pour te lever tous les jours à 6h30-7h du matin et aller travailler, même si on est rémunéré. Si tu ne retrouves pas un certain sens à ce que tu fais, tu décroches vite. Si tu n'es pas fier de là où tu travailles, au bout d'un moment tu te demandes : "mais en fait, tout ça pour quoi ?". Tu travailles autant d'heures par jour, autant d'années sur ta vie, alors si tu ne parviens pas à trouver un sens derrière plus grand que de ramener des sous à la boîte, au bout d'un moment ça ne te suffit plus. Et tu as bien vu ce midi à Societal Actions Fair, il y avait plein d'employés qui étaient super emballés et nous remerciaient chaleureusement. Pourquoi ? Pas seulement parce qu'ils sont contents d'avoir rencontré une nouvelle ASBL, mais surtout parce qu'ils sont heureux de se dire : « chouette, je vais pouvoir faire quelque chose qui ait du sens, qui va être utile, rendre un peu à la communauté ». C'est clair que ça, ça fait partie de la motivation.

- Oui. Et y a-t-il de grandes différences entre les différentes cultures ? Par exemple, je vais le dire de façon très caricaturale, perçoit-on des différences de la part des profils types asiatique, européen, américain, etc. ?

J'aurais tendance à dire que ceux qui viennent des pays anglo-saxons vont plus vite être là-dedans, à chercher du sens à leur travail. Parce qu'on remarque un peu aux U.S. cette culture, beaucoup de communication et d'événements autour de tout cela. Là où nous on est un peu soft et au ralenti, les U.S. ont plus cette mentalité « en avant ! », hyper dynamique. Et donc j'ai l'impression que pour eux, trouver du sens à leur travail importe quand même plus. J'ai une collègue qui a été travailler au Canada quelques années, et elle disait qu'ils étaient encore beaucoup plus "job hoppers" que nous. Donc il y a cette idée que le travail doit être un win pour

l'entreprise, mais doit aussi et avant tout être un win pour soi. Et donc en entretien d'embauche, ils vont poser beaucoup plus de questions, être plus assertifs, et s'assurer que ça leur plaise vraiment. Surtout quelqu'un qui doit être délocalisé, il va vouloir savoir si c'est un win pour lui aussi, si lui s'y retrouve. Aussi, ils sont plus directs donc ils osent plus poser ce genre de question-là, même pour le salaire par exemple.

- C'est vrai que la culture influence...

Rien qu'en France, il ne faut même pas aller loin, un français va beaucoup plus vite parler salaire qu'un belge qui va le faire de façon très détournée, en parlant des 'avantages financiers' pour ne pas mentionner le mot salaire presque. Alors que dans d'autres cultures, on parle beaucoup plus vite des choses et c'est moins tabou. D'ailleurs on le remarque avec Ilham Kadri qui a travaillé plusieurs années aux Etats-Unis. Au niveau de la communication ils n'arrêtent pas de nous dire qu'ils sentent que ça bouge et qu'ils vont devoir travailler beaucoup plus dur. Je pense d'ailleurs que dans quasiment toutes ses communications, à un moment ou un autre elle parle bien de "sustainability" ou de "purpose".

- Oui oui, on entend beaucoup parler de la « raison d'être » de Solvay qu'elle veut redéfinir.

On sent la différence par rapport à Jean-Pierre Clamadieu l'ancien CEO qui était beaucoup plus business. Elle, elle arrive avec son background et son esprit américain et : Allez hop ! On y va, on fait des choses, des activités, on en montre plein la vue, et il faut qu'on travaille sur notre communication sustainable development, qu'on mette ça en avant, une vitrine.

- Oui, donc il semble y avoir des différences entre les cultures et particulièrement concernant la recherche de sens au travail. En termes de développement durable maintenant, ces différences sont-elles aussi marquées ? Y a-t-il des attentes différentes en fonction des cultures, certains sont-ils plus demandeurs de cet aspect-là ? Ou est-ce plutôt le lien avec leurs valeurs qui importe ?

De mon expérience, j'ai l'impression que c'est plus personnel, individuel que culturel. Mais il y a probablement aussi une influence culturelle, et de nouveau ça semble un peu plus marqué chez les personnes de culture anglo-saxonne. Si je devais mettre sur un continuum, j'aurais tendance à dire que les personnes des U.S., Canada, etc. seront plus exigeantes que par exemple les belges et français, mais que ces derniers seraient peut-être plus demandeurs que les asiatiques. Les asiatiques je pense que c'est un peu moins, mais c'est peut-être un cliché... C'est ma perception, mais je me trompe peut-être.

- Et en termes d'études ou orientations professionnelles, y a-t-il des catégories de personnes qui ressortent ? Certaines pour lesquelles on se dit qu'ils sont vraiment demandeurs de développement durable, et d'autres qui en parlent peut-être mais pour qui ce n'est pas une priorité ?

J'aurais tendance à dire que c'est davantage le cas pour les personnes ayant fait des études ou occupant une fonction dans tout ce qui est humain, par exemple la communication, les ressources humaines, la littérature etc. J'ai l'impression qu'ils vont plus poser ce genre de questions-là, parce qu'ils ont cette fibre humaine. En fait, je ne sais pas si c'est vraiment lié aux études ou plutôt à des intérêts ou un type de personnalité. J'ai l'impression qu'on reçoit moins la question de la part de ceux qui sont plus en finance par exemple. Oui donc surtout les personnes plus dans ce qui est humain, par exemple j'ai dû recruter plusieurs assistantes et elles me posaient régulièrement la question.

- C'est en effet possible que quand on a choisi une orientation plus dans l'humain, on soit plus sensible à ces thématiques-là. Donc finalement, ça peut être lié aux traits de personnalité aussi. Et à nouveau, on ne parle ici que de perceptions, ce n'est pas vérifié à grande échelle.

Oui. C'est peut-être aussi parce que ceux qui travaillent dans l'économie, le légal ou la finance par exemple, sont plus "to the point". S'ils ont déjà vu des informations concernant le développement durable sur le site, ils ne vont peut-être pas redemander, ou se disent qu'ils ont un temps X pour poser leurs questions, donc ils vont droit au but. Je ne sais pas très bien. Ce serait intéressant de faire l'étude. Franchement, si tu envoies le questionnaire, je serais intéressée de voir ce que répondent les gens chez nous. Car on a plein de nationalités différentes sur le site, donc ce serait intéressant. Et je serais intéressée de savoir si ma perception est bonne ou si c'est mon regard qui est biaisé.

- Voilà, c'est pourquoi Solvay m'intéresse beaucoup comme base de recherche, car vous avez des cultures super différentes, des fonctions super différentes. Et justement, après les interviews je vais faire mes hypothèses de recherche en fonction de ce qui est ressorti, et ensuite vérifier cela à plus grande échelle.

Je sais que tu n'es pas sensée parler de ça maintenant, mais as-tu l'impression que ce que je viens de dire concorde avec ce que tu as déjà entendu, ou bien contraste totalement ?

- Non, ça ne contraste pas. Je perçois vraiment que les jeunes sont plus sensibles à la thématique maintenant. Il y a peut-être un peu un manque de compréhension de ce qu'est vraiment le développement durable et en quoi il consiste. Parce qu'il y a une grande conscientisation, c'est très clair, mais probablement un manque de connaissance du professionnalisme de la thématique. Et ce que je remarque de plus en plus dans la littérature et en interviewant des gens, c'est que les jeunes cherchent un travail qui a du sens, c'est vraiment leur top priorité quand ils cherchent leur travail. Ça a vraiment de l'importance. Et quand on cherche un travail qui a du sens, on commence par regarder les valeurs de l'entreprise et si elles concordent avec ce qu'on recherche. Je crois dès lors que le travail d'Ilham Kadri de redéfinir la raison d'être de Solvay suite à toutes les transformations qu'il y a eu ces dernières années est très intéressant, car on n'est plus positionné de la même façon. En plus, on a adopté des initiatives comme les SDG qui montrent quelles sont les priorités du monde pour l'instant, ce sur quoi on doit agir. Donc évidemment, ce travail va j'imagine se faire en parallèle de tous ces modèles

sustainability. Et je pense que ça a de l'importance pour les gens, se dire : « Tiens quelle est la raison d'être de Solvay, tiens est-ce que ça correspond à ce que moi je recherche ? ».

Oui. Par rapport à cela et au fait que les valeurs soient la priorité numéro un, je te disais que les questions en entretiens d'embauche dépendaient un peu d'une personne à l'autre. Certains vont poser des questions pour savoir quelles sont les valeurs de Solvay, ce qu'on fait au niveau sustainability, et d'autres me questionnent sur les tâches concrètes d'un poste. Je me demande si quelque part ce n'est pas aussi pour s'assurer si les tâches proposées composant ce job sont en accord avec ce que la personne cherche dans un poste. Parce que comme on disait tout à l'heure, il faut un poste qui donne du sens. Mais le simple fait de creuser un peu et demander quelles seront mes tâches pratico-pratiques et ce que je vais vraiment faire, c'est peut-être aussi une manière de voir si je vais y trouver du sens.

- Oui, bien sûr. Parce qu'il y a l'entreprise d'une part, mais le poste spécifique de l'autre. Deux jobs dans l'entreprise peuvent être tellement différents, et un avoir du sens pour quelqu'un et moins pour quelqu'un d'autre.

Voilà. Je te disais que parfois des candidats ne parlent pas du tout des valeurs, et on se demande pourquoi ils ne s'intéressent donc pas à savoir si ça concorde avec eux et avec ce qu'ils recherchent. Mais finalement, peut-être que poser énormément de questions sur le contenu-même du job et l'environnement de la fonction peut être aussi une manière de voir si ça fait sens pour eux. La recherche de l'harmonie avec ce qu'ils recherchent dans la vie, un "higher purpose" que juste la réalisation de sa petite tâche en venant de 9h à 17h. Enfin voilà, c'est un questionnement que je me fais.

- Oui, probablement. Je vais regarder si j'avais d'autres questions, vu que j'ai tout posé en vrac... Voilà, une dernière, un peu plus vague. Michel Washer que j'ai aussi interviewé m'a donné l'exemple de sa fille qui n'a pas voulu travailler pour Solvay et qui est partie travailler chez Tesla. Parce que oui, Solvay a des pratiques responsables, traite bien ses employés, publie tout ce qu'il fait en développement durable, ses impacts positifs et négatifs, tout ça c'est très bien. Mais Tesla va changer et bouleverser le monde ; c'est l'énergie et la mobilité de demain. Enfin, c'est caricatural mais c'est un peu l'idée. Tandis que la chimie, c'est un métier solide et qui fonctionne, mais ce n'est plus révolutionnaire maintenant. Donc je me demandais, lorsque tu rencontres des jeunes, sont-ils particulièrement idéalistes, cherchent-ils une entreprise qui va « changer le monde » ?

Oui, ça recoupe ce que j'expliquais tout à l'heure. Au début d'un job, je pense qu'il y a un peu le côté lune de miel, où on se dit que ça va être génial, qu'on va travailler pour une entreprise qui met toutes sortes de choses en place, on n'arrête pas de nous parler de "innovation" et "asking more for chemistry". Donc en rentrant dans la boîte, tu es tout pump-up et tu trouves ça trop bien. Et puis, tu commences à te rendre compte que, d'accord tu changes le monde à ta manière, mais en fait tu n'apportes qu'une toute mini petite pierre, et ça prend parfois des années. Donc oui, je pense qu'il y a au tout début cette idéalisation. Et ça a clairement été le cas

pour moi aussi. Quand j'ai commencé à travailler ici je me suis dit que c'était trop chouette, que j'allais pouvoir rencontrer tellement d'ASBL différentes, tellement de gens incroyables, organiser des choses, etc. Ça n'allait pas révolutionner le monde, on est d'accord. Ce n'est pas parce que tu organises une action sociétale que tu vas changer le monde. Ce n'est pas parce que tu donnes 20 000 euros à une association pour s'acheter une camionnette que tu changes le monde. Mais à ma manière, avec mon minuscule petit grain de sable, et ben je peux changer quelque chose dans le monde. Donc tu apprends à relativiser, à remettre tes ambitions à un niveau plus concret. Mais c'est clair que tu as cette idéalisation, et heureusement ! D'ailleurs, je demandais si ce n'était pas embêtant dans notre équipe que tous les deux ans il y ait quelqu'un d'autre qui prenne ce poste, car ils s'habituent à une personne et deux ans après elle part, et c'est quelqu'un de nouveau qu'il faut chaque fois accueillir. Et ils me répondaient que non, parce qu'en fait c'est génial d'avoir ce jeune qui arrive plein d'ambition, plein d'énergie, avec un regard neuf, hyper naïf, idéaliste etc. et qui vient vraiment bousculer tout. Un jeune qui vient un peu réveiller les équipes. Je vais le dire de manière un peu caricaturale, mais il y a des gens qui sont là depuis parfois 30 ans et ils deviennent un peu "planqués", ils n'ont plus trop envie de s'investir, certains sont peut-être un peu lessivés. Et dans ces moments-là, c'est bien qu'il y ait des jeunes qui viennent dynamiser et bousculer l'équilibre. C'est caricatural, mais c'est vraiment ça. Surtout quand tu rentres dans une boîte qui est vieille, où tout avance lentement, où il y a une structure pyramidale assez forte, et tout prend du temps car les choses doivent être approuvées par l'un puis par l'autre. Bref, il faut être un peu idéaliste si tu as envie de changer un peu les choses. Si tu ne l'es pas, tu abandonnes vite car on va te dire que c'est difficile, c'est compliqué, ça va prendre longtemps, etc. Si tu n'es pas un peu idéaliste à dire "mais si !" et revenir à la charge, il n'y a rien qui bouge. Donc il faut l'être un peu. Et parfois, ça peut être mal vu. Les gens disent que ces jeunes qui débarquent pensent tous qu'ils vont devenir CEO. Je l'entends vraiment cette phrase-là. Ils oublient parfois que j'ai 25 ans et me disent que tous ces jeunes qui débarquent, ils viennent à peine de sortir de leurs études et ils arrivent avec 36 mille idées, mais ils doivent se calmer car il n'y a qu'une seule place de CEO. Bon c'est un peu excessif, car déjà on n'a pas tous envie d'être CEO. Mais on a tous un peu ces rêves de changer le monde, et de ne pas juste venir de 9 à 17 et puis rentrer chez soi en ayant une vie métro-boulot-dodo. Désolée je parle beaucoup, en fait je remarque que ça m'intéresse !

- Haha. J'ai encore une dernière question, car j'ai discuté avec l'association Be.Face qui m'a expliqué que tu avais fait une présentation sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises chez eux. Je voulais un peu savoir quel était l'intérêt des jeunes par rapport au sujet. Est-ce quelque chose qui ne leur parle pas vraiment, ou justement il y avait vraiment un réel intérêt là-dedans ?

Si. Voilà, tout ce dont on a parlé aujourd'hui, c'est vraiment ce que j'ai essayé de leur expliquer. J'ai d'abord un peu expliqué ce que fait Solvay en termes de philanthropie et d'actions sociétales avec plusieurs exemples. J'ai aussi parlé du fait qu'on avait récolté plusieurs fois des feedbacks auprès de nos jeunes pour voir ce qui pour eux comptait le plus. Donc j'ai vraiment présenté cela comme ça à l'audience : « Est-ce la RSE ou le développement durable qui est en top priorité, est-ce la première question que les gens me demandent quand ils postulent ? » Non,

c'est rarement la première question. D'abord c'est plus : « quelles vont être vraiment mes tâches, vais-je avoir une grande ou une petite équipe, ai-je le droit de faire du télétravail, quels sont les avantages ». Ils veulent savoir comment ça va se passer, en pratico-pratique. Et une fois qu'ils sont rassurés sur tout cela, alors ils vont poser plein de questions. Mises à part les personnes vraiment intéressées par le développement durable, en général ils ne vont pas commencer par ça. Par contre, s'ils ont deux offres intéressantes, plus au moins équivalentes, qui correspondent à ce qu'ils recherchent, et que l'une des deux fait sens au niveau des valeurs, propose des actions sociétales, et l'autre leur parle moins ou est moins en accord avec leurs valeurs, ça va jouer. C'est là où on a une vraie plus-value en fait.

- Ah oui, donc le fait d'être impliqué dans la durabilité et la responsabilité représente quand même un avantage compétitif.

Oui. Là je pense que ça fait vraiment la différence. Mais donc, est-ce ça qui va orienter le choix de quelqu'un... C'est rare que quelqu'un dise : « Je choisis Solvay car ils font des actions sociétales, je choisis Solvay parce qu'ils ont plein de goals développement durable, car ils sont hyper transparents ». Et dire non à une offre quatre fois plus intéressante niveau salaire, par exemple, ou une offre où on me proposait d'aller aux Etats-Unis faire un truc de dingue, et quand même préférer aller chez Solvay. C'est rare, ça arrive rarement. Par contre, à offres plus au moins égales, oui. Là clairement, on fait la différence. C'est ça aussi que j'ai voulu transmettre chez Be.Face. Et pourquoi cela fait autant la différence ? Aussi pour toute cette différence générationnelle que l'on remarque, avec des jeunes qui ne veulent plus se contenter du métro-boulot-dodo. C'est fini de se dire qu'on a trouvé un poste, qu'on est super heureux, que maintenant on va travailler là pendant 30 ans même si ça ne nous plaît plus, mais qu'on est fidèle à notre employeur. Ça n'existe plus cette mentalité-là aujourd'hui. Maintenant, si on ne se retrouve plus dans l'emploi dans lequel on est actuellement, on cherche ailleurs, on ne le dit pas trop à son employeur, et si on trouve quelque chose de mieux, on part. Et ils ont raison, on ne vit qu'une fois on ne va pas s'ennuyer à rester chez un employeur avec qui ça ne matche pas. Et pour nous c'est important aussi. Pourquoi est-ce important pour Solvay, est-ce juste important pour le greenwashing, la relation avec les customers ? Non. C'est aussi important parce qu'un employé qui est content, qui s'y retrouve, qui a l'impression que sa boîte s'intéresse à l'environnement, aux personnes, à son bien-être, il va être 10 fois plus heureux au travail, il va être plus productif, il va être plus créatif, plus innovant. Il va aussi parler de sa boîte, être fier de sa boîte, recommander sa boîte à son entourage. Donc finalement, ça nous amène plus de potentiels talents pour demain. Donc voilà, je pense que c'est un win-win-win pour l'entreprise, la planète, l'employé, et même un win pour nos customers. Parce que même pour nos clients le choix est plus vite fait s'ils doivent choisir entre Solvay et une autre boîte et qu'ils voient qu'on est hyper transparents, qu'on s'est engagé à respecter certains quotas, certaines mesures. Ce n'est pas facile en fait comme question de recherche... Parce que d'un côté on dit toujours que c'est hyper important pour les jeunes, mais est-ce vraiment le point décisif ?

- Oui, c'est ça qui n'est pas simple. Bon maintenant, je ne cherche pas à faire une comparaison avec les autres raisons qui peuvent mener à un choisir un employeur plutôt qu'un autre. C'est vraiment voir si ça a de l'importance. Et si oui, comment est-ce que

du coup ça pourrait être exploité par une entreprise. Surtout les entreprises - bon ici les principales recrues ne sont pas forcément des jeunes - mais par exemple les entreprises en consultance qui cherchent plein de jeunes qui vont s'adapter facilement, qui vont apprendre, qui ont plein d'énergie et tout ça. Pour ces entreprises, outre que le fait que l'engagement RSE soit bien pour l'environnement et la société, est-ce que ça peut aussi les aider à trouver des talents ?

C'est vrai qu'alors Solvay n'est pas le meilleur exemple à ce niveau-là pour l'instant, car on n'est pas tellement à l'affût absolument des jeunes. Quoique, pour le studio digital ils embauchent pas mal de jeunes, ils travaillent la manière "agile" et le "new way of working". Donc ça, si un jour tu as l'occasion de parler à Alice Tranchant ou à Eloïse Renaud, ça pourrait être intéressant. Intéressant d'avoir leur avis parce qu'eux fonctionnent d'une manière un peu plus start-up. Par contre, moi je suis vraiment intéressée de savoir comment est-ce qu'on pourrait utiliser les résultats de ta recherche. Parce que c'est vrai qu'aujourd'hui la question ne se pose pas trop, mais demain comme je t'ai expliqué, elle va se poser.

- Oui voilà, je pose plein de question et je fais mon enquête préliminaire chez Solvay parce que je suis en stage ici et que c'est plus facile d'avoir les contacts. Mais après je veux vérifier mon questionnaire à plus grande échelle. Et c'est pour ça que j'ai discuté avec Be.Face, parce que ce n'est pas forcément un public qui va venir chez Solvay et ils sont en contact avec beaucoup de jeunes travailleurs, ce qui me permettrait de toucher un public plus large.

Donc tu veux poser tes questions à ces jeunes travailleurs et étudiants via un Google-Form ?

- Oui, ce que je m'étais dit c'est que j'allais faire un questionnaire avec des questions ouvertes assez courtes. Parce que je trouve que ce n'est pas vraiment du quantitatif comme question de recherche. C'est qualitatif, et ça a plus de sens que de mettre des chiffres sur un sujet comme celui-ci.

Oh bon courage pour tout analyser... J'ai fait un mémoire qualitatif aussi et c'est vrai que ça prend du temps.

- Oui mais le sujet m'intéresse, donc c'est déjà ça de pris ! Je vais peut-être couper l'enregistrement ici car je pense qu'on en a fini pour les questions, merci encore !