

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

L'impact de la Responsabilité Sociale des Entreprises sur l'identité des travailleurs

Le cas de Firmenich Belgique

Auteure : Quinten Charlotte

Promoteur : Auquier Bauduin

Maitre de stage : Waleffe Caroline

Année académique 2019-2020

Master 120 en gestion des ressources humaines

Au terme de ce parcours universitaire, je souhaite remercier chacune des personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à rendre ce mémoire possible.

Je tiens tout d'abord à remercier mon promoteur académique, **Bauduin Auquier**, pour m'avoir aiguillée et avoir cru en mon projet dès son ébauche. Bienveillant, il m'a permis de construire chaque étape de cette recherche à ma manière, restant disponible pour me donner de précieux conseils.

Mes remerciements se portent également vers ma maitre de stage, **Caroline Waleffe**, HR director au sein de Firmenich ainsi que vers sa collègue **Madeleine Renninger** qui ont été des mentors au quotidien. Plus globalement, toute l'équipe RH m'a permis de m'épanouir dans un monde que je ne connaissais pas et d'en apprendre sur chacun des pans de leur domaine d'expertise. Cette équipe m'a donné l'opportunité de grandir autant en termes professionnels que personnels et de découvrir mes forces et mes faiblesses. Au quotidien, elles m'ont formée et soutenue dans des projets multiples et leurs feedbacks sera, j'en suis persuadée, d'une grande aide dans ma vie future.

Je tiens également à adresser toute ma sympathie aux différentes personnes qui ont accepté de prendre de leur temps pour répondre à mes interviews. Chaque membre de la **famille Firmenich** m'a accueillie sans égards et leur humanité restera gravée dans ma mémoire.

Ensuite, ce sont mes proches à qui je souhaite exprimer une profonde et sincère reconnaissance. D'abord à **mes parents** et à **ma sœur** qui ont été d'un soutien sans failles tout au long de mon parcours académique. Par des petites et des grandes attentions, ils ont rendu mon aventure au sein de l'Université Catholique de Louvain et mon Erasmus au sein de l'Université de Ljubljana possibles.

De plus et non sans un sentiment de profonde gratitude, je souhaite remercier **Valentin Debacq**, mon compagnon de route à toutes épreuves. Relecteur, psychologue et assistant, il n'a jamais hésité à m'épauler pendant ces quatre dernières années.

Finalement, le succès de ce parcours a également été couronné par **des amitiés** qui ont rendu ce voyage encore plus beau. Merci à elles.

Table des matières

TABLE DES MATIÈRES.....	I
INTRODUCTION	1
PARTIE 1 : REVUE DE LA LITTÉRATURE	4
CHAPITRE 1 : LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES.....	4
<i>Section 1.1 : Définition</i>	<i>4</i>
<i>Section 1.2 : Historique</i>	<i>6</i>
<i>Section 1.3 : Objectifs.....</i>	<i>8</i>
<i>Section 1.4 : La RSE sous l'angle du droit.....</i>	<i>11</i>
<i>Section 1.5 : Impacts</i>	<i>15</i>
<i>Section 1.6 : Opérationnalisation.....</i>	<i>18</i>
CHAPITRE 2 : L'IDENTITÉ DES TRAVAILLEURS	20
<i>Section 2.1 : L'identité</i>	<i>20</i>
<i>Section 2.2 : L'identité professionnelle.....</i>	<i>22</i>
CHAPITRE 3 : LA CULTURE ORGANISATIONNELLE	23
<i>Section 3.1 : Définition</i>	<i>23</i>
<i>Section 3.2. Construction</i>	<i>24</i>
<i>Section 3.3. Impacts</i>	<i>25</i>
<i>Section 3.2 : Culture d'entreprise et RSE.....</i>	<i>26</i>
PARTIE 2 : PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE	28
CHAPITRE 1 : DESCRIPTION GÉNÉRALE	28
CHAPITRE 2 : LA CULTURE D'ENTREPRISE CHEZ FIRMENICH	29
CHAPITRE 3 : LA RSE CHEZ FIRMENICH	32
CHAPITRE 4 : LE COMMUNITY DAY.....	36
PARTIE 3 : MÉTHODOLOGIE	39
CHAPITRE 1 : LES ÉTAPES DE LA DÉMARCHE	39
CHAPITRE 2 : LA QUESTION DE DÉPART	40
CHAPITRE 3 : L'EXPLORATION	42
<i>Section 3.1 : Définition</i>	<i>42</i>
<i>Section 3.2 : Entretien exploratoire.....</i>	<i>42</i>
CHAPITRE 4 : LA PROBLÉMATIQUE.....	43
CHAPITRE 5 : LA CONSTRUCTION DU MODÈLE D'ANALYSE	43

Table des matières

CHAPITRE 6 : L'OBSERVATION	45
Section 6.1 : Échantillon	46
Section 6.2 : Guide d'entretien.....	48
Section 6.3 : Entretiens.....	49
Section 6.4 : Retranscription	50
PARTIE 4 : ANALYSE DES RÉSULTATS.....	51
CHAPITRE 1 : ANALYSE THÉMATIQUE	51
Section 1.1 : La responsabilité.....	51
Section 1.2 : Les valeurs	52
Section 1.3 : L'actualité	53
Section 1.4 : L'argent.....	53
Section 1.5 : La sensibilisation.....	54
CHAPITRE 2 : ANALYSE CONCEPTUELLE.....	55
Section 2.1 : Responsabilité Sociétale des Entreprises.....	56
Section 2.2 : L'identité des travailleurs	59
PARTIE 5 : DISCUSSION	62
CHAPITRE 1 : LA RSE DU POINT DE VUE DES TRAVAILLEURS	62
Section 1.1 : Définition	62
Section 1.2 : Conception de la RSE	62
Section 1.3 : Les parties prenantes.....	63
Section 1.4 : Objectifs RSE.....	65
CHAPITRE 2 : L'IDENTITÉ DES TRAVAILLEURS ET LA RSE.....	65
Section 2.1 : Changement de discours	66
Section 2.2 : Culture organisationnelle	66
Section 2.3 : Pression sociale.....	67
Section 2.4 : Théorie de l'identité sociale.....	67
CHAPITRE 3 : LA RSE COMME VECTEUR IDENTITAIRE	69
CHAPITRE 4 : APPORTS SUPPLÉMENTAIRES	71
Section 4.1 : Facteurs temporels.....	71
Section 4.2 : Procédures RH	72
Section 4.3 : Culture nationale.....	73
Section 4.4 : Vie privée	73
PARTIE 6 : IMPLICATIONS MANAGÉRIALES.....	75
CHAPITRE 1 : FAIRE LE BON CHOIX DANS LES PORTEURS DU MESSAGE	75

Table des matières

CHAPITRE 2 : PRÔNER LA RSE EN TOUTES CIRCONSTANCES	75
CHAPITRE 3 : TENIR COMPTE DES EFFETS POLITIQUES	76
CHAPITRE 4 : TRAVAILLER SUR L'ANALYSE DE RISQUES	77
CHAPITRE 5 : ASSURER UN MEILLEUR INVESTISSEMENT	78
PARTIE 7 : LIMITES DE LA RECHERCHE.....	80
CHAPITRE 1 : CHOIX DE L'ÉCHANTILLON	80
CHAPITRE 2 : LA CRISE DE LA COVID-19	80
CHAPITRE 3 : L'ANONYMAT.....	81
CHAPITRE 4 : LA POSITION DE STAGIAIRE RH.....	81
CONCLUSION.....	82
BIBLIOGRAPHIE	I
ANNEXES.....	VIII
ANNEXE 1 : LES IMPACTS DE LA CSR SUR LES EMPLOYÉS	VIII
ANNEXE 2 : GUIDE D'ENTRETIEN EXPLORATOIRE	X
ANNEXE 3 : GUIDE D'ENTRETIEN - MANAGEMENT.....	XII
ANNEXE 4 : GUIDE D'ENTRETIEN - EMPLOYÉS.....	XIV
ANNEXE 5 : RETRANSCRIPTION DELPHINE KRUG	XVII
ANNEXE 6 : RETRANSCRIPTION LISA.....	XXIII
ANNEXE 7 : RETRANSCRIPTION ISAAC	XXX
ANNEXE 8 : RETRANSCRIPTION PASCAL.....	XXXIV
ANNEXE 9 : RETRANSCRIPTION VÉRONIQUE.....	XLI
ANNEXE 10 : RETRANSCRIPTION MARTINE	XLV
ANNEXE 11 : RETRANSCRIPTION GILLES	L
ANNEXE 12 : RETRANSCRIPTION ELISE	LVI
ANNEXE 13 : RETRANSCRIPTION ALBERT.....	LXI
ANNEXE 14 : RETRANSCRIPTION SIMON.....	LXVI
ANNEXE 15 : RETRANSCRIPTION MARTIN.....	LXXI
ANNEXE 16 : RETRANSCRIPTION PATRICIA.....	LXXV
EXECUTIVE SUMMARY	LXXIX
MOTS CLÉS.....	LXXXI

Introduction

Ces derniers mois ont été pour le moins historiques. La crise sanitaire mondiale a montré les forces et les faiblesses d'une mondialisation poussée à son paroxysme. Plus qu'une préoccupation sanitaire, cette crise a mis en exergue des déficiences sociales, sociétales et environnementales. Plus de six mois après le début de cette pandémie, une question principale persiste ; doit-on privilégier l'humain ou l'économie ?

« Mieux vaut prendre le changement par la main avant qu'il nous prenne par la gorge »

(Winston Churchill, n.d.)

Comme l'a fait remarquer Winston Churchill (n.d.), le changement s'impose à nous et l'inaction reste le plus grand risque qui incombe. En 2020, le changement est d'autant plus pressant que nous arrivons à la fin de nos modèles sociaux et de nos ressources naturelles. Le capitalisme sourd n'est désormais plus accepté et le consommateur devient peu à peu consomm'acteur. Le chef d'entreprise d'aujourd'hui ne peut pas poursuivre son activité sans penser aux impacts que celle-ci a sur le monde. Toutes ces raisons font de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) une thématique d'actualité concrète qu'il semble pertinent d'étudier.

La recherche décrite dans les pages qui suivent est un apport, qui, je l'espère, pourra faire émerger un questionnement sur la manière de fonctionner de l'une ou l'autre organisation. Plus que ça, cette recherche a pour ambition de mettre l'accent sur l'humain. Le domaine des Ressources Humaines (RH) permet cela ; associer l'individu au business pour en faire ressortir le plus de positif possible.

A mon ambition d'étudier une thématique utile se sont ajoutés quatre mois de stage au sein d'une entreprise internationale, de nombreuses recherches et des lectures par dizaines. Au terme de ceux-ci, une évidence s'est imposée ; la RSE est bien trop souvent étudiée sous l'angle économique, c'est-à-dire sur sa partie profitable ou, encore, comme les fruits salutaires d'une politique stratégique. En tant que future RH, je souhaitais donc faire ma part du travail et mettre en avant ceux dont les propos sont parfois négligés ; les travailleurs. En effet, je suis persuadée que les collaborateurs doivent avoir leur mot à dire au même titre que leurs supérieurs. L'avenir de l'entreprise dépend de l'implication de toutes et tous.

Introduction

L'aboutissement de cette réflexion à la fois théorique, éthique et pratique, se matérialise dans la question de recherche suivante ; **« Comment une culture d'entreprise basée sur des pratiques RSE questionne-t-elle l'identité des travailleurs ? Le cas de Firmenich Belgique ».**

L'objectif de cette étude sera donc de comprendre globalement les logiques liées aux démarches RSE mises en place ainsi que l'impact de ces politiques sur l'identité des travailleurs. Plus pratiquement, il s'agira premièrement d'étudier la littérature disponible sur cette problématique et d'ensuite interroger le regard des employés et du management. Quels objectifs ces politiques de RSE ont-elles réellement ? Quels impacts sur les travailleurs la communication de ces principes a-t-elle ? Comment ces politiques agissent sur leur identité au travail ? Voici quelques questions auxquelles cette étude tentera de répondre.

Le choix de Firmenich Belgique comme cas d'étude est le fruit d'une démarche consciente et réfléchie. En effet, cette firme possède une stratégie RSE fortement communiquée et l'ensemble des actions associées à cette stratégie permet de réaliser cette étude dans les meilleures conditions. Ajoutons à cet argument, qu'en tant qu'entreprise internationale comptant plusieurs milliers de collaborateurs, Firmenich a un impact considérable sur la société et sur la planète. De fait, une grande entreprise a la possibilité de prendre des décisions qui impacteront le monde dans une plus large mesure (Simen & Ndao, 2013).

Plus globalement, il faut mentionner que les parties prenantes d'une entreprise sont de plus en plus désireuses de la voir s'enraciner dans des pratiques de RSE (Gond et al., 2010). Parmi ces parties prenantes, les employés sont les plus importants selon une étude menée par Humière et Chauveau (2001 cités par Gond et al., 2010). En effet, Gond et ses collègues sont unanimes, les employés ont un impact sur la RSE, mais la question qui nous occupe est la suivante ; est-ce que la RSE a un impact sur les employés ? La composante de l'identité sera davantage approfondie car la question du sens est, comme Sainsaulieu le mentionnait déjà en 1994, un défi crucial pour notre époque.

« Produire du sens en commun devient un impératif et une gageure identitaire de l'époque.

Il faut y voir le principal défi culturel de l'entreprise à venir. »

(Sainsaulieu, 1994, p. 260)

Introduction

De plus, la RSE a une place importante dans l'évolution des pratiques de Gestion des Ressources Humaines (GRH). Cette notion implique par ailleurs un remaniement des rôles de GRH et ajoute une dimension au métier déjà diversifié de Directeur des Ressources Humaines (DRH). Imbs et Ramboarison-Lalao (2013) soulignent une reconceptualisation du célèbre modèle d'Ulrich avec l'ajout d'une dimension à la théorie du « Human Resource Champions ». En plus de tous les rôles stratégiques déjà opérés par la fonction RH, la GRH inclut maintenant la tâche épineuse de faire des pratiques RSE une politique active qui semble légitime aux yeux de tous. Le DRH devient dorénavant un « vigile du développement durable, le champion des parties prenantes » (Imbs & Ramboarison-Lalao, 2013, p. 43).

Cette légitimité aux yeux de parties prenantes est un point essentiel à mentionner ici. Car malgré certaines idées reçues, la Responsabilité Sociale des Entreprises entraîne également des risques. Faire le bien lorsque l'on évolue dans un environnement capitaliste peut à la fois être perçu positivement ou, au contraire, comme une tentative de se dédouaner d'une activité néfaste. La RSE doit donc être réfléchie et l'élaboration d'un plan d'action est souvent nécessaire avant de se lancer dans ce type de politique.

Cette introduction a permis de comprendre en quoi l'impact d'une culture d'entreprise basée sur des pratiques de RSE sur l'identité des travailleurs est utile et pertinent à étudier. Les pages qui suivent tenteront de répondre à la question de quel impact et de quelles implications managériales sont engendrés dans notre cas d'étude. Pour se faire, la recherche a été divisée en sept grandes parties. La première sera consacrée à la revue de la littérature. Cette partie permettra d'étudier les pratiques RSE via les principaux apports scientifiques. Les questions identitaires seront également abordées. Pour compléter les deux concepts majeurs de la recherche, un rappel des fondements du terme de culture d'entreprise sera effectué. Après cette revue de la littérature, la seconde partie permettra d'avoir un regard pratique sur le cas de Firmenich. Quelques informations utiles y seront décrites et une analyse de la culture du cas d'étude sera également proposée. La troisième partie présentera la méthodologie construite tout au long de cette recherche. Ensuite, la quatrième partie permettra au lecteur de se plonger dans l'analyse des résultats des différentes interviews menées auprès des collaborateurs de Firmenich. Pour suivre, la discussion ainsi que les implications managériales seront l'opportunité de décrire les tenants et les aboutissants de cette étude. Finalement, les limites de la recherche ainsi que la conclusion permettront de prendre du recul sur les différents apports de ce mémoire.

Partie 1 : Revue de la littérature

Dans cette première partie, les concepts et théories clés de cette recherche seront abordés afin de réaliser un aperçu de la littérature disponible. Les trois concepts étudiés dans notre question de recherche, à savoir la Responsabilité Sociétale des Entreprises, l'identité des travailleurs et la culture organisationnelle, seront plus amplement approfondis. L'objectif sera de les mettre en relation avec les différentes théories existantes afin de se faire une idée des mécanismes étudiés.

Chapitre 1 : La responsabilité sociétale des entreprises

Section 1.1 : Définition

La définition de la Responsabilité Sociétale des Entreprises est régulièrement sujette à interprétation. Donner une définition claire avant de débiter nos analyses semble d'autant plus pertinent qu'une diversité d'éléments peut se retrouver sous l'acronyme souvent utilisé de RSE. Denys soutient effectivement que « le contenu de la RSE est pris dans un sens extrêmement large. (...) Il va de soi qu'une telle définition holistique de la RSE ne peut qu'accroître son importance » (2017, p. 134). L'auteur insiste conséquemment sur l'utilité de définir précisément le concept afin de tirer des conclusions qui soient réalistes.

En plus de cette nécessité pratique, il est important de noter que l'acronyme RSE renferme généralement deux manières de le décomposer. Certains mentionnent la Responsabilité *Sociétale* des Entreprises pendant que d'autres la nomment plutôt Responsabilité *Sociale* des Entreprises. L'auteure Berger-Douce (2008) propose d'utiliser le terme « sociétal » car l'intitulé « social » réduirait la définition de la RSE sous une seule de ses considérations alors que celle-ci en renferme plusieurs. Peeters (2004) explique cette double déclinaison de RSE comme découlant du terme anglophone plus ancien de Corporate Social Responsibility (CSR). Elle explique que, contrairement à ce que Berger-Douce (2008) affirme, « dans l'expression “responsabilité sociale des entreprises”, le qualificatif “social” se rapporte à une réalité plus large que celle que recouvre son acception francophone » (Peeters, 2004, p. 5) et ajoute que la traduction « comporte une dimension plus sociétale, en ce compris environnementale » (Peeters, 2004, p.5).

Peretti définit effectivement la Responsabilité Sociale de l'Entreprise comme une « obligation morale pour l'entreprise de prendre en compte les conséquences de ses activités sur les membres de la société civile » (2015, p. 241). Il lie donc le concept avec le fait qu'il résulte des demandes

de la société mais ne discute pas l'aspect environnemental. Dans sa définition, la Responsabilité Sociétale de l'entreprise serait plus englobante, à savoir ;

« Une contribution des organisations aux enjeux du développement durable à travers des actions dans cinq domaines : l'action citoyenne (insertion des jeunes, exclusion des handicapés, protection de l'enfance), le domaine artistique/culturel (rénovation du patrimoine), l'action environnementale (éco-gestes), le développement économique (création de micro-entreprises, notamment dans des pays en développement) » (Peretti, 2015, p. 241).

À la lecture des définitions de cet auteur, le constat est que la Responsabilité Sociétale des Entreprises reprend davantage de facettes. Cette proposition ne semble cependant pas correspondre à la position de la législation belge qui met les deux dénominations sous une même définition. De fait, le site Belgium.be nous indique que la Responsabilité Sociétale (ou Sociale) des Entreprises (RSE) est « un processus d'amélioration dans le cadre duquel les entreprises intègrent de manière volontaire, systématique et cohérente des considérations d'ordre social, environnemental et économique, cela en concertation avec leurs parties prenantes » (Belgium.be, 2019, par. 1).

En conclusion de ce raisonnement, nous pouvons indiquer que dans cette étude, les termes Responsabilité Sociale des Entreprises, Responsabilité Sociétale des Entreprises et leur acronyme RSE seront utilisés de manière équivalente et donc interchangeable. Cela est d'autant plus pertinent que, comme nous le verrons plus tard dans les interviews, le langage courant ne les distingue pas.

Concernant la définition, en accord avec ce qui a été observé lors du cas d'étude et de ce qui semble le plus commun (Peeters, 2004), nous retiendrons la définition donnée par la Commission Européenne en 2011, à savoir ;

« L'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes »

(Commission Européenne, 2011 citée par Peeters, 2004, p.5)

Cette définition tient compte de deux considérations principales : la première d'ordre social et la seconde environnementale, tout en les reliant à l'aspect économique. Pour préciser ce que chacune de ces considérations sont, il semble intéressant de reprendre l'explication de Pierre Mathieu (2008) ;

« La dimension environnementale traite de la préservation des ressources naturelles et de la gestion des externalités des activités humaines (déchets, pollutions, réchauffement climatique).

La dimension sociale, (...) met en exergue la nécessité impérieuse de lutter contre des dysfonctionnements majeurs (travail des enfants, faim dans le monde, insuffisance des systèmes de santé) » (Mathieu, 2008, p. 2).

Ces deux dimensions seront nos lignes de conduite dans la recherche de données ultérieures. Elles représentent, comme nous le verrons, une base solide fortement rattachée à la réalité du terrain à la fois du point de vue des Ressources Humaines que celui des employés. A ces deux dimensions, l'historique ci-dessous nous rappelle d'en rattacher une troisième ; la dimension sociétale.

Section 1.2 : Historique

Depuis l'expression de Développement Durable (DD) apparue avec Bowen en 1953, des dizaines d'années de questionnement et réflexion se sont écoulées pour en arriver à la RSE que nous connaissons aujourd'hui (Simen & Ndao, 2013 ; Gond et al., 2010). Selon Capron et Petit (2011), il existe trois conceptions de la RSE qui correspondent à trois grandes époques. Présentées par ordre chronologique, ces dernières sont particulièrement éclairantes des étapes par lesquelles le concept étudié est passé et peuvent être aisément croisées avec les informations retenues par d'autres auteurs.

Tout d'abord, Capron et Petit (2011) font état de la conception éthique qui a émergé durant la deuxième moitié du XXème siècle aux États-Unis. La conception éthique apparaît suite aux mouvements contestataires empreints de l'esprit protestant durant les années 1960 (Capron & Petit, 2011) et ont pour adversaires les grandes firmes (Allix-Desfautaux & Makany, 2015). Plus précisément, cette conception éthique renvoie à une demande de la société auprès des dirigeants d'entreprise de réagir (Capron & Petit, 2011). C'est sur base de ces demandes que naîtra le terme de « Social Responsibilities of Businessman » (Allix-Desfautaux & Makany, 2015, p. 20). Suite à ces contestations dirigées vers les entreprises capitalistes, des initiatives managériales feront leur apparition un peu partout dans le monde occidental (Chessel & Cochoy, 2007). En Europe, c'est l'internationalisation, principalement dans le milieu du textile (MacLachlan & Trentmann, 2004), qui fera de l'éthique un enjeu central dans la consommation (Chessel & Cochoy, 2007). Les nombreuses délocalisations ont également engendré différentes revendications de la part des Organisations Non Gouvernementales (ONG) qui ont insisté sur le besoin d'implication des entreprises (Peeters, 2004). Tous ces changements et demandes ont

donné lieu à ce que l'on appelle la « politisation de la consommation » (MacLachlan & Trentmann, 2004), un mouvement large qui se développera dans les années qui suivront.

Cette exigence morale sera effectivement remplacée par la conception utilitariste qui connaîtra « son plein épanouissement dans les années 1980 et 1990 » (Capron & Petit, 2011, par. 19). On observe un changement dans les motifs poussant les entreprises à répondre aux demandes sociales. De fait, de raisons éthiques, les entreprises sont passées à une vision plus économique de ces actions. L'entreprise verra effectivement une opportunité de gain qu'elle exploite sous le spectre coût/bénéfice (Capron & Petit, 2011). Cette vocation à l'avantage compétitif pourrait expliquer que ces pratiques se globalisent et que l'on assiste même à une proactivité de la part des entreprises (Amara & Bensabaa, 2009). Du côté scientifique, on voit apparaître « une abondante littérature managériale et académique concernant le lien entre performance économique et performance sociale » (Capron & Petit, 2011, par. 20) ainsi qu'un courant nommé « social issues in management » (Capron & Petit, 2011, par. 24).

Ce glissement opéré entre éthique et « compétitivité sociale responsable » (Capron & Petit, 2011, par. 26) sera ensuite complété par la conception fondée sur la soutenabilité qui débutera durant les années 1990 et est toujours en évolution aujourd'hui. Cette dernière conception peut être résumée par la citation très connue « there is no planet B » régulièrement affichée dans les manifestations climatiques. Dans cette conception, les entreprises doivent exercer leur activité tout en gardant en tête les enjeux sociaux et environnementaux, c'est à ce titre qu'elles doivent intégrer les objectifs de ces thématiques dans leur bilan et les mettre sur le même pied que les objectifs économiques. La prise en compte des risques de l'activité de l'entreprise à long terme suppose une intervention étatique et a une forte résonance en Europe (Capron & Petit, 2011).

Finalement, il faut mentionner le fait que cette montée en puissance des préoccupations environnementales et sociales sera freinée durant la crise financière de 2008. Cette crise a été particulièrement néfaste pour les employés qui ont été les parties prenantes les plus touchées (Jacob, 2012). De fait, les difficultés financières se sont accrues et « les organisations se doivent de trouver un équilibre adéquat entre rentabilité et éthique » afin de combattre l'incertitude qui caractérise toute crise (De Roeck & Swaen, 2009, p. 2). Karaibrahimoglu (2010) a étudié les effets de cette crise financière sur cent entreprises internationales et a pu conclure que la crise a effectivement été dommageable à la RSE. Il explique que le nombre de projets RSE et leurs ambitions étaient fortement amoindris durant les crises financières en général et que celle de 2008 n'a pas fait exception. Cela peut s'expliquer par le fait que les entreprises, en temps de crise, recentrent leurs activités sur des objectifs de profit à court terme, délaissant de ce fait les

activités de long terme telles que la RSE. De plus, lors de crises financières, les entreprises doivent faire des choix en termes de budget et il est fréquent de voir les décideurs réduire les fonds consacrés à la RSE (Sachs et al., 2006 cités par Karaibrahimoglu, 2010), cette dernière n'étant pas considérée comme une activité à fort potentiel de rentabilité. Même si ces choix stratégiques sont vus par certains comme les plus bénéfiques, selon Wilson (2008 cité par Karaibrahimoglu, 2010), c'est une erreur que de réduire les projets RSE car c'est justement en temps de crise que la société a le plus besoin des effets de ces initiatives. La réponse des entreprises étudiées par notre auteur est que leur survie en elle-même aura plus d'impact positif sur la société que la continuité des politiques RSE et qu'il n'est pas toujours possible de faire les deux.

Penser à l'après-crise semble également être utile pour appréhender les effets à plus long terme de ces difficultés financières. De fait, l'étude qualitative de Jacob (2010) corrobore les apports de Karaibrahimoglu (2010) sur les impacts négatifs de la crise sur la RSE mais insiste également sur le fait que, dans la période d'après-crise, de nombreuses campagnes de RSE ont été menées permettant des avancées considérables en termes de gouvernance et de politiques environnementales (Jacob, 2010). Depuis la crise, c'est effectivement une autre manière de penser la RSE qui est née. Bosch-Badia et al. (2013) expliquent ce changement de paradigme; « value creation has evolved in parallel to CSR: the former does not longer exclusively consists of profit maximization, and the latter has turned from an expense into an investment » (p. 11).

En conclusion de cette mise en perspective historique, il est intéressant de relever le fait que la RSE répond à différentes ambitions et peut donc être interprétée par les entreprises en fonction de leur positionnement stratégique. La prochaine section a pour but d'explorer ces objectifs afin de comprendre en quoi ce concept est un défi pour les Ressources Humaines.

Section 1.3 : Objectifs

Si l'on fait état d'anciennes théories utilitaristes, il est possible d'affirmer que les comportements des entreprises ne répondent qu'au seul objectif de maximiser leur profit et la valeur de l'actionnaire avant tout (Friedman, 1970). Cependant, comme nous l'avons vu dans la mise en perspective historique, cette thèse doit être nuancée. La RSE est un exemple concret qui questionne cet ancien paradigme. En effet, les objectifs de la RSE peuvent être réunis sous deux motifs. D'un côté, les entreprises peuvent être poussées à implémenter la RSE sur base de comportements volontaires provenant de l'entreprise et d'un autre en obéissant à des pressions externes. Ces incitations à l'action peuvent provenir des travailleurs, mais aussi de politiques

publiques ou encore d'autres parties prenantes comme les investisseurs ou actionnaires (Amara & Bensebaa, 2009). Les entreprises peuvent dès lors élaborer leurs politiques de RSE en fonction des choix stratégiques pris par leurs dirigeants et des obligations législatives qu'elles doivent respecter.

En parallèle de ces choix stratégiques nécessaires, il faut s'arrêter ici sur la notion de parties prenantes très exploitée dans les études sur la RSE. Une partie prenante se définit comme « tout groupe ou tout individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs d'une organisation » (Freeman, 1984, p.48 cité par Dontenwill, 2005, p. 88). Cette notion fait d'ailleurs l'objet d'une théorie intitulée la théorie des parties prenantes. Plus que toutes les autres, cette théorie est incontournable si l'on veut discuter d'un thème lié à la RSE (Rasolofo-Distler, 2010). Plus précisément, la théorie exposée postule que la RSE en tant que stratégie est vecteur de valeur (Bosch-Badia et al., 2013).

Les principes clés de cette théorie s'éloignent d'une approche dite « traditionnelle » des parties prenantes. Dans une approche traditionnelle, les parties prenantes sont uniquement considérées comme telles si elles entretiennent avec l'organisation une relation contractuelle, ce sont donc les parties prenantes primaires. Freeman propose d'élargir la notion à davantage de parties prenantes, les secondaires, qui ont une relation non formelle avec l'entreprise. Pour l'auteur, il faut considérer ces personnes ou groupes comme des parties prenantes car elles peuvent affecter ou être affectées par l'organisation (Freeman, 1984 cité par Dontenwill, 2005).

L'approche qu'il développe sur base de cette définition élargie se compose de trois grands niveaux ; le niveau rationnel, le niveau processus et le niveau transactionnel (Freeman, 1984, p. 52-82 cité par Dontenwill, 2005, p. 88). Le premier niveau, rationnel, consiste en la réalisation d'un réseau que l'entreprise considère comme des parties prenantes. Le niveau rationnel permet donc une « identification exhaustive des parties prenantes » (Dontenwill, 2005, p. 88) qui permet à l'entreprise d'avoir une vision claire des groupes avec lesquels elle doit traiter. L'illustration ci-dessous (figure 1) présente les parties prenantes identifiées par Freeman et permet de comprendre le nombre considérable de parties prenantes primaires et secondaires.

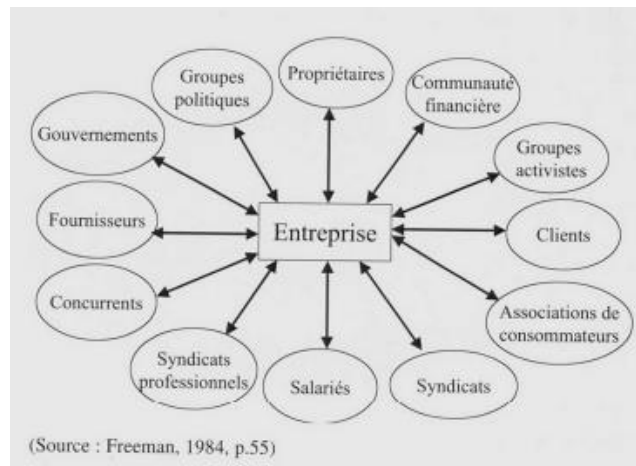


Figure 1 : Cartographie des parties prenantes d'une très grande organisation

(Freeman, 1984 cité par Dontenwill, 2005, p. 88)

Les niveaux processus et transactionnel correspondent tous deux à la mise en œuvre de cette première analyse rationnelle. Par le niveau processus, l'organisation s'assure de la systématicité de la procédure de prise en compte des parties prenantes. Chacun des groupes mentionnés dans leur cartographie doit être analysé et surtout écouté. Par le niveau transactionnel, les décideurs se soumettent à l'examen du type de management à l'œuvre dans leur organisation. Pour Freeman, le management le plus propice à la prise en compte des intérêts de tous est le management participatif.

C'est avec le spectre édicté par Freeman que Rasolofo-Distler (2010) élabore des implications managériales qu'il résume sous trois grandes logiques. Tout d'abord la théorie des parties prenantes implique selon lui une réflexion stratégique qui « identifie les parties prenantes de l'organisation et qui tient compte de leurs attentes » (Rasolofo-Distler, 2010, p. 65). Il ajoute que l'entreprise doit remettre en question la prévalence des actionnaires pour se tourner vers une vision dans laquelle « la performance devient (...) globale et intègre une dimension sociétale » (Rasolofo-Distler, 2010, p. 65). Enfin, ces deux premières idées, en plus d'être mises en place, doivent être constamment étudiées et analysées par l'entreprise. De plus, cette dernière doit mettre en place des outils pour y parvenir et donc assurer de l'optimisation des différentes logiques (Rasolofo-Distler, 2010). Ajoutons finalement que Humière et Chauveau (2001) déclarent que, parmi les parties prenantes, ce sont les employés qui doivent être le plus pris en compte par les entreprises. Cette affirmation sera la nôtre durant la suite de ce mémoire.

Il semble également pertinent d'exposer les points principaux du concept de la « triple bottom line » élaborée par Elkington en 1994. Cette théorie reprend trois « lignes de fond » de la

RSE qui font écho à la théorie des parties prenantes ; à savoir les personnes, la planète et le profit. Selon l'auteur de cette théorie, il serait utile d'opérer un glissement dans la manière d'évaluer la performance d'une entreprise. Celui-ci propose trois bilans pour mesurer la réussite d'une entreprise ; à savoir un bilan économique, environnemental et social. Ce modèle impose donc une rupture avec l'ancien modèle basé exclusivement sur l'aspect économique et propose aux entreprises de se fixer des objectifs environnementaux et sociaux tout au long de l'année afin d'atteindre les résultats escomptés. Cette triple bottom line ajoute dès lors d'autres dimensions à celle des chiffres (Laville, 2004). Plus concrètement, Longoni (2014) reprend les trois grands axes et explique leur contenu. Il inclut dans l'économique ce qui se rapporte au succès économique de l'entreprise ainsi que celui de ses parties prenantes. Le succès environnemental recouvre la réduction d'émissions de gaz à effet de serre grâce à une optimisation dans l'utilisation des ressources et des politiques de prévention de la pollution. Finalement la réussite sociale doit se faire à la fois en externe et en interne, en mettant en place des actions pour la société civile et pour les travailleurs (Longoni, 2014).

En résumé, les objectifs de la RSE sont profondément ancrés dans la stratégie actuelle des organisations et cet ancrage est reflété dans les différentes théories qui concernent la RSE. Comme exposé dans les parties consacrées à la définition et à l'historique de la RSE, les enjeux environnementaux et sociaux doivent être vus comme des valeurs auxquelles les entreprises choisissent de s'attacher dans différentes mesures. Ces choix sont à la fois dus aux demandes des parties prenantes mais aussi à des pressions étatiques et par conséquent liés à la législation nationale. Cette relation avec les instances externes à l'entreprise est d'ailleurs régulièrement source de débat comme nous le verrons dans la section suivante.

Section 1.4 : La RSE sous l'angle du droit

Le caractère volontaire de la RSE est souvent évoqué dans les définitions et les actions mises en place. Cependant, même si les organisations vont souvent au-delà de ce qui leur est imposé, le droit reste « la base minimale à partir de laquelle les entreprises ont le devoir de construire leurs actions » (Glorieux, 2009, par. 6). Capron et Petit (2011) confirment que l'institutionnalisation de la RSE reste limitée. Ils considèrent que même si la conception actuelle de la RSE pousse vers un rôle de plus en plus conséquent de l'État, remplaçant peu à peu celui des entreprises, l'angle législatif reste peu exploré. Ce vide étatique incite le niveau supranational à mettre en place un certain cadre.

Effectivement, Peeters (2004) cite le livre vert proposé par la Commission Européenne comme élément majeur de l'élaboration législative de la RSE. Ce livre vert a été publié en 2001 et a pour souhait de collecter l'avis des différentes parties prenantes à la RSE et d'en tirer des conclusions afin de proposer des lignes de conduite aux entreprises (Peeters, 2004). Ce document intitulé « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises » comprend un paragraphe sur la Gestion des Ressources Humaines où un recrutement diversifié et une meilleure gestion des carrières et de la formation sont mentionnés (COM, 2001). A la suite de ce livre vert, l'OCDE a complété le processus en élaborant « des principes directeurs à l'attention des entreprises multinationales » (Peeters, 2004, p. 7). Néanmoins, ceux-ci sont non contraignants donc laissés à l'appréciation de chaque organisation.

De leur côté, les certifications ont deux objectifs communs : « répondre aux attentes de la société et donner des lignes directrices pour faire respecter des normes de travail décentes auprès d'employés » (Boiral, 2003, p. 8). Capron et Petit (2011) parlent de mécanismes incitatifs qui ont débouché sur la mise en application de la norme ISO 26 000 qui « recommande l'application des grands textes substantiels internationaux émanant de l'ONU, de l'OIT, de l'OCDE, etc. » (par. 91). La norme ISO 26 000 fait partie de l'ensemble de certifications qui existent concernant la RSE mais cette-dernière est la plus souvent utilisée car elle est incontournable pour toute entreprise qui se veut socialement responsable. Cette norme fait mention des lignes directrices élaborées entre 2005 et 2010 par plusieurs centaines d'experts à un niveau international. La norme a été publiée en novembre 2010 et a permis de clarifier grandement ce qui était attendu des organisations. Elle définit la RSE dans son article 2 et appuie fortement sur les impacts des organisations sur l'environnement et la société ainsi que leur devoir de contribuer à ces enjeux. Cette norme sera également l'occasion de rappeler l'importance des parties prenantes et de l'aspect législatif (Pereira, 2014). La norme ISO 26 000 est le berceau de nombreux autres types de normes qui seront analysées dans les paragraphes suivants.

Les législations nationales sont également assez récentes. Anne Peeters (2004) rappelle qu'en Belgique ce qui est proprement social est sous la main des organes collectifs. Cependant, l'auteure remarque que la plupart des organes préfèrent mettre de côté la thématique de la RSE ou laisser les entreprises faire comme bon leur semble jusque dans les années 1990. Cette position se base régulièrement sur l'argument que ces pratiques sont de nature volontaire (Peeters, 2004). En ce qui concerne les syndicats, ils restent critiques face à la naissance de la

RSE et craignent pour la plupart de s'engager dans ce qui représente pour eux une « stratégie aux effets pervers » (Peeters, 2004).

Ce flou législatif posera des questionnements et engendra « une nécessaire appréhension par le droit » (Glorieux, 2009, p. 100). Par conséquent, on voit naître quelques prises de position de la part d'organes comme le Conseil national du travail et le Conseil Central de l'Économie qui « se sont prononcés sur le sujet dans le cadre de la consultation sur le Livre vert » (Peeters, 2004, p. 26). Peu après est né un projet de loi visant à clarifier ce qui se faisait déjà au niveau des entreprises. En effet, le gouvernement Verhofstadt I (1999-2003) réfléchira à une manière d'élever les conditions sociales des employés et cela suite à des événements dans lesquels celles-ci ont été niées. L'élaboration de cette loi regroupera ONG, syndicats et entreprises autour d'une table afin d'élaborer des lignes de conduite applicables au maximum de situations possibles. Cette tâche complexe sera donc façonnée à l'aide de groupes exploratoires selon l'initiative « trivisi » (Peeters, 2004). C'est finalement en 2002 que la loi fut votée. Cette loi fait écho à la théorie mentionnée précédemment de « triple bottom line » mais n'aura pour seul objectif que d'éclairer les organisations sur les pratiques existantes et n'a donc pas vocation à être plus qu'informative (Habisch, 2005).

Selon Glorieux, le label social belge, publié la même année, répondrait mieux aux enjeux précités (Glorieux, 2009). Se proposant de définir des indicateurs pour clarifier ce qui est demandé aux organisations, le label social belge est une aubaine à la fois pour les entreprises et les pouvoirs publics. En effet, les entreprises disposent dorénavant d'un outil clair et peuvent donner un signal fort à leurs parties prenantes. Du côté des pouvoirs publics, ils sont en charge du label et s'occupent de garantir la vérification des indicateurs pour l'obtention de ce dernier (valable 3 ans et renouvelable) ainsi que la gestion des mécanismes de sanctions en cas de fraude (Glorieux, 2009). Cet instrument connaît également des limites et des critiques émergentes, par exemple, face à la privatisation des organes de contrôles qui entraîne un coût pour les entreprises. Celles-ci sont d'ailleurs très peu à effectivement acquérir le label (Glorieux, 2009). Ce label social belge, malgré les réserves qui l'accompagnent, est un premier pas pour notre modèle belge (Glorieux, 2009) mais il n'est pas le seul à exister. D'autres certifications ont été élaborées, parmi lesquelles El Abboubi (2013) cite le « SA8000 (Social Accountability 8000), le global compact, (...), le label égalité diversité » (El Abboubi, 2013, p. 48).

Plus formellement, le niveau fédéral a développé un groupe de travail « dans le cadre de la Commission interdépartementale du développement durable (CIDD), afin de définir, en

collaboration avec les représentants des autorités régionales, une politique plus structurée » (Responsabilité Sociétale des Entreprises (entreprise durable), n.d., par. 5). Cette CIDD a différentes missions touchant toutes au développement durable mais seul un groupe de travail est consacré à la RSE à proprement parler. Parmi ses responsabilités, ce groupe de travail compte l'établissement d'un cadre de référence en termes de RSE en Belgique ainsi que la mise en place effective d'un « plan d'Action Responsabilité Sociétale et le Plan d'Action National "Entreprises et Droits de l'Homme" » (Responsabilité Sociétale, n.d., par. 2). Pour y parvenir, ce groupe de travail a pour tâche d'organiser une concertation avec les différentes parties prenantes impliquées, par exemple les acteurs politiques. L'aboutissement de cette démarche sera donc l'implémentation du plan d'action développé. Par conséquent, différents engagements politiques devraient en résulter.

Ce rapide scan de la situation de la RSE en Belgique sous l'angle du droit permet de voir que les efforts en termes de RSE sont encore fortement portés par l'entreprise. Les pouvoirs publics n'imposent qu'une base très large et préfèrent l'élaboration d'un label non contraignant à des mesures plus fortes. Pour Capron et Petit (2011), l'institutionnalisation de la RSE « continue d'appeler des réponses de la part de l'ensemble des acteurs » (par. 92). Ce manque de clarté engendre une forte disparité dans les entreprises et peut dès lors impacter différemment les parties prenantes. L'internationalisation peut être un facteur explicatif de ce flou législatif selon Capron et Petit (2011). En effet, l'accroissement du nombre d'entreprises internationales engendre la question du contrôle. Dubrion (2010) confirme que l'internationalisation implique un remaniement des rapports entre acteurs publics et privés. Selon lui, « les autorités publiques, traditionnellement vues comme les régulateurs centraux, se trouvent justement dans une position délicate » (p. 45).

En conclusion, Capron et Petit (2011) discutent la situation actuelle en démontrant qu'il existe toujours deux « camps », l'un en faveur d'une autorégulation par les entreprises et l'autre davantage axé vers des réglementations contraignantes et une intervention (supra-) étatique. Pour répondre aux deux types de demandes, les États et institutions supranationales font des compromis basés sur de la « soft law »¹ reposant sur des formes hybrides associant le respect

¹ Le droit mou (soft law en anglais) est un ensemble de règles dont la "juridicité" est discutée. Ce sont des règles de droit non obligatoires, ce qui est a priori contraire à l'essence du droit. Le concept de soft law trouve à s'appliquer notamment en droit international, droit de l'environnement, droit constitutionnel et dans les lois contemporaines. Un texte crée du droit mou quand il se contente de conseiller sans poser d'obligation juridiquement annoncée. (<http://crcf.ac-grenoble.fr/index.php?tg=articles&idx=Print&topics=91&article=394>)

d'un socle de droits fondamentaux internationaux et des démarches volontaires misant sur l'effet de propagation par mimétisme (par. 95).

Section 1.5 : Impacts

Les impacts de la RSE peuvent, comme nous l'avons vu avec la théorie des parties prenantes, être internes ou externes à l'organisation. Ferreira et Real de Oliveira (2014) expliquent que les dimensions internes de la RSE sont axées vers l'employé. Les pratiques peuvent donc avoir pour objectif d'améliorer des conditions à la fois physiques et psychologiques du travailleur. L'environnement de travail est ici mentionné tout comme le vécu de la vie privée et publique et finalement la formation des employés. En ce qui concerne les pratiques externes de RSE, elles sont axées vers les parties prenantes externes à l'entreprise comme les ONG et les autorités publiques. Les autres partenaires financiers sont aussi impliqués ainsi que les communautés locales.

L'impact externe à l'entreprise est régulièrement mis sur le devant de la scène de par ses bénéfices et les risques épargnés par l'entreprise. Les comportements des clients sont, par exemple, influencés positivement par les implications RSE (Mohr et al., 2001 cités par Karaibrahimoglu, 2010) ce qui pousse les entreprises à opérer plus de campagnes. L'opinion publique est également source de changements dans les organisations. De fait, le pouvoir économique est mis de plus en plus en parallèle avec le pouvoir symbolique. L'entreprise ne peut plus agir sans prendre en compte ce que l'opinion publique dira d'elle et ce nouveau modèle remet en jeu tous les jeux de pouvoir entre les organisations (Dubrion, 2010). Tsoukas (1999 cité par Dubrion, 2010) explique ce regain de l'importance des valeurs. Pour lui, les organisations ne sont plus seulement en concurrence économique mais doivent produire du symbolique en plus. L'acquisition de ce pouvoir est d'ailleurs un grand atout lorsqu'il s'agit de faire face à l'opinion publique (Dubrion, 2010).

Selon Gond et al. (2010), l'impact interne est, par comparaison, peu exploité dans la littérature. Effectivement, l'impact de la RSE sur les employés est assez peu étudié. Pourtant, la multidimensionnalité de cet objet d'étude implique un potentiel vaste de variables dépendantes. Cette situation semble paradoxale car ce sont les pratiques internes de RSE qui ont le plus d'impact sur les employés, augmentant donc leur niveau d'engagement (Ferreira et Real de Oliveira, 2014). Pour répondre à ce besoin en littérature, Gond, El Akremi et Swaen (2010) ont donc décidé de publier un travail qui sera critique pour l'étude de ces deux composantes (i.e. les travailleurs et la RSE). Gond et ses collègues ont en effet élaboré un document de travail

reprenant tous les impacts déjà étudiés de la RSE sur les employés. Ce travail de recherche permet d'avoir une vue globale de ce qui influence les travailleurs et des mécanismes à l'œuvre dans la RSE. Ceux-ci ont été rassemblés par Gond et al. (2010) sous forme de tableaux qui se trouvent en annexe (voir annexe 1). Parmi les études recensées, on peut retrouver l'impact de variables comme la Corporate Social Performance (CSP) sur l'attractivité et la réputation organisationnelle ou de la responsabilité sociale perçue sur la job performance (JP).

Pour mener leur propre étude, Gond et al. (2010) se basent sur deux théories essentielles qui sont la théorie de l'identité sociale et la théorie de l'échange social. La théorie de l'identité sociale développée majoritairement par Tajfel sera explicitée dans le point consacré à l'identité tandis que la théorie de l'échange social est définie ci-dessous.

La théorie de l'échange social peut être résumée comme suit ; l'organisation et les travailleurs sont dans une relation d'échange social en plus de la relation économique. Cette relation bilatérale implique une certaine réciprocité durable entre les deux acteurs. L'échange social entre employeur et employé peut se faire sur base de différentes dynamiques. Guerrero et Herrbach (2009) prennent en compte la confiance organisationnelle comme dynamique centrale dans l'échange social. Pour ces auteurs, la confiance organisationnelle créée par l'échange social joue un rôle essentiel dans la relation entre l'organisation et l'individu et dès lors dans les réactions des employés face à des politiques. En effet, la relation d'emploi durable ne peut se construire que si l'échange social existe. D'après leur étude, cette affirmation s'explique par les mécanismes d'échange social, moteurs de la confiance organisationnelle qui influencent à la fois l'engagement des travailleurs mais diminuent aussi le turnover en diminuant le nombre de départs.

Gond et al. (2010) s'appuient sur cette théorie pour comprendre les impacts de la RSE sur les travailleurs. En effet, le même mécanisme peut être appliqué à la RSE. Par l'échange social, la RSE permet d'augmenter l'identification à l'entreprise de l'employé qui, en retour, sera plus apte à donner de sa personne pour son employeur. La RSE, comme marque durable d'apport de la part de l'employeur, apporte donc un meilleur échange social.

Dans la même logique, Capelli et al. (2015) s'intéressent à l'attractivité organisationnelle et expliquent les différents mécanismes à l'œuvre. Pour ces auteurs, l'attrait pour une organisation peut être basé sur trois théories ; la théorie du signal, de l'identité sociale et du fit Individu-Organisation (I-O). La première théorie s'intéresse à la relation qu'a le candidat avec l'organisation avant l'embauche et permet de comprendre que la RSE envoie un signal positif

au candidat qui cherche de l'information sur ce futur employeur. La seconde théorie, dont nous reparlerons dans le prochain chapitre, met en évidence l'intérêt de la RSE dans la construction d'une identité sociale positive. De fait, l'organisation sera perçue comme admirable, ce qui renforcera l'estime de l'individu qui voudra y appartenir. Finalement, la théorie du fit I-O postule que les individus vont juger les valeurs de l'organisation en fonction de leurs valeurs personnelles. Plus ils sentent que les deux concordent et perçoivent un fit, «plus ils sont attirés par elle » (Chapman et al., 2005 ; Chatman, 1989 cité par Capelli et al., 2015).

Une autre variable primordiale lorsqu'il s'agit de la relation employé-employeur et de la RSE est la justice organisationnelle. Rupp et al. (2006) mettent en avant l'importance de la justice comme base des impacts de la RSE. Si les travailleurs considèrent que la RSE est légitime et s'ils se sentent bien traités, leurs comportements seront dès lors influencés positivement. Dans le cas contraire, si les travailleurs sentent que leurs supérieurs ne sont pas dignes de confiance, la RSE sera jugée comme biaisée (Rupp et al., 2006). La perception des collaborateurs est dès lors primordiale car dans le cas d'une perception d'injustice organisationnelle, ceux-ci pourraient travailler contre leur entreprise et donc diminuer son rendement. C'est également la position de Dubrion (2010) qui explique que la RSE peut être liée à une meilleure performance dans certaines études mais que les résultats dépendent majoritairement de la relation employeur-employé. Ce dernier s'interroge sur l'impact de la RSE en ce qui concerne un meilleur agencement des bénéfices. Il explique que plusieurs auteurs pensent la RSE comme un moyen de rétablir l'égalité entre les travailleurs et leur patron car ses politiques seraient positives pour les travailleurs. Cette thèse doit être remise en question au regard des relations de pouvoir qui existent entre les deux types de membres. Des conflits d'intérêt peuvent exister même lorsqu'il s'agit de RSE ; c'est donc à la fonction RH de gérer ceux-ci et de faire de la RSE une politique stratégiquement rentable (Dubrion, 2010).

Une autre étude intéressante est celle d'Amara et Bensebaa (2009) qui ont voulu questionner les démarches des entreprises via une étude de cas dans le milieu du textile. Ce milieu est très touché par le développement de l'orientation sociale et des demandes externes. Ils ont pu soulever différents comportements proactifs de la part des entreprises qui, dans certains cas, « anticipent ces demandes, voire contribuent à les créer » (Amara & Bensebaa, 2009, p. 15). Plus précisément, la RSE permet selon eux la création d'un sentiment de « corporate citizenship » (CC) et donc d'un plus grand engagement (organizational commitment) à l'entreprise de la part des travailleurs (Maignan & Ferrell, 2001 cités par Gond et al., 2010, p. 9). Ces variables pourraient expliquer cette anticipation des demandes.

Toutes ces conclusions vont dans le sens d'une augmentation des investissements RSE dans l'organisation. Cependant, la question de l'investissement entraîne la question du retour de cet investissement. Comme Dubrion (2010) l'a soulevé dans son étude sur la GRH et la RSE, le lien entre RSE et performance est complexe car les deux variables sont multidimensionnelles. Ce lien est soumis à de nombreuses décisions en termes d'indicateurs, parle-t-on de performance économique ou de bien-être social ? Nous positionnons-nous sur un retour à long terme ou court terme ? Ces questionnements sont soulevés dans le papier de Frimousse et Peretti (2015) qui posent à différents experts la question suivante ; « Un engagement fort en RSE (...) peut-il contribuer à la performance globale de l'entreprise? Si oui, pourquoi et comment? » (p. 65). Pour ces différentes personnalités, si on se positionne d'un point de vue performance économique, on peut analyser que les indices boursiers des entreprises engagées sont positifs. De manière plus générale, la performance globale de l'entreprise engagée est indéniable. Des clients satisfaits ainsi qu'un personnel plus engagé sont source de profit. Du point de vue du court terme, les praticiens et les académiques mettent en avant que la RSE est un « outil de pilotage stratégique » (p. 65) et que cela contribue à la bonne image de l'entreprise, d'autant plus importante dans une société qui prône la transparence. L'indicateur majoritaire reste celui du long terme. De fait, la planète a des ressources limitées et prospérer durablement ne peut se faire sans les ressources nécessaires, il est donc nécessaire de changer de manière de produire si une entreprise souhaite être pérenne.

Section 1.6 : Opérationnalisation

La RSE est donc une notion basée sur des valeurs et principes importants, avec des objectifs et des impacts qui doivent être étudiés en fonction du positionnement stratégique de chaque organisation. Un dernier point essentiel à approfondir est la mise en pratique d'une stratégie de RSE. Comme Imbs et Ramboarison-Lalao (2013) le mentionnent, il est utile de faire coopérer la GRH dans l'opérationnalisation de la RSE. La question est donc ; comment, en tant qu'expert RH, peut-on mettre en place une stratégie de RSE ?

La première action souvent évoquée dans la littérature et que nous avons déjà abordée est la labellisation. Parmi le large choix de normes existantes, la norme ISO 26 000 est la plus populaire. Cette norme souligne l'importance d'agir dans un bon « ancrage territorial » (Imbs & Ramboarison-Lalao, 2013, p. 41). Cet ancrage s'explique par le fait que les différents référentiels imposent que les DRH coopèrent avec des acteurs externes à l'organisation. Le processus de labellisation peut engendrer différentes retombées ; pour être en conformité avec

ce qui est demandé par les différents labels il faudra soit formaliser certaines politiques soit répondre aux exigences en intégrant « les clauses sociales dans les contrats » (Imbs & Ramboarison-Lalao, 2013, p. 41). Les démarches de labellisations sont donc coûteuses en termes financiers et particulièrement chronophages mais elles peuvent permettre d'éviter de nombreuses complications liées à une mauvaise image de l'organisation.

La RSE est également fortement intégrée dans les pratiques de gestion de la diversité. De fait, savoir gérer les relations externes avec les différents fournisseurs et communautés est important mais être conscient des stéréotypes et discriminations présents au sein même de l'organisation est également primordial. Dans nos sociétés multiculturelles, il est important que les DRH soient conscients qu'il existe des différences entraînant une discrimination systématique de certains genres, minorités, origines géographiques ou même tranches d'âge. Être en mesure de gérer ces discriminations et communiquer sur la position de l'entreprise semble être une opération à la fois responsable mais aussi bénéfique (Cornet & Delhaye, 2004 cités par Imbs & Ramboarison-Lalao, 2013).

Pour que la RSE ainsi que les politiques mises en place soient effectivement bénéfiques du point de vue de la réputation de l'entreprise, il faut assurer une bonne communication de ces dernières. Pomeroy et Dolnicar (2008) ont mis en lumière les impacts de la communication de programmes de RSE sur le comportement des clients. Leur étude aux versants qualitatifs et quantitatifs a permis de comprendre que la communication de la RSE repose fortement sur la contextualisation de la communication. En effet, contrairement aux conclusions des théories antérieures, les clients ne perçoivent pas toujours les politiques RSE comme positives car ils n'ont pas confiance en la bonne volonté de l'organisation en question. De plus, peu de clients sont vraiment conscients des politiques de RSE de l'entreprise. Pomeroy et Dolnicar (2008) concluent donc que pour réduire le scepticisme des clients, il serait utile d'explicitier davantage les tenants et les aboutissants du programme en mentionnant les impacts que la campagne aura et la contribution de cette politique sur l'environnement et/ou le monde social.

Dans le même registre, il faut pouvoir gérer les risques inhérent à une communication des politiques de RSE. Igalens et Tahri (2017) résument bien cette nécessité de gestion de risques et mentionnent que ce risque « est constitué par l'ensemble des risques que l'entreprise fait courir à ses diverses parties prenantes et, réciproquement, l'ensemble des risques que les diverses parties prenantes font courir à l'entreprise » (p. 114). Ils mettent ici en avant que la réputation peut être remise en cause si l'organisation n'atteint pas les résultats communiqués. De plus, dans le cas où l'entreprise aurait des comportements irresponsables, les médias ainsi

que les ONG pourraient s'emparer de ces informations afin de mettre en doute les programmes RSE. Cette remise en cause de l'engagement réel de l'organisation responsable a d'ailleurs figuré, en 2010, parmi le top 10 des risques stratégiques (EY, 2010 cité par Igalens & Tahri, 2017).

Pour conclure, revenons aux enseignements de Imbs et Ramboarison-Lalao (2013) qui appuient le fait que la mise en pratique concrète de la RSE « suppose un questionnement permanent afin d'examiner les conséquences des actions de l'entreprise pour les valeurs ou les intérêts de ses divers interlocuteurs » (p. 52). Il faut donc toujours agir en gardant en tête la culture de l'entreprise ainsi que les intérêts des différentes parties prenantes. Parmi celles-ci, se trouvent les travailleurs. Le prochain chapitre aura pour but de mieux comprendre les mécanismes identitaires de ceux-ci.

Chapitre 2 : L'identité des travailleurs

Section 2.1 : L'identité

Pour Sainsaulieu (1994), qui a longuement étudié l'identité professionnelle sur laquelle nous reviendrons juste après, l'identité en tant que concept est interdisciplinaire et peut s'étudier à travers « la psychologie, l'anthropologie, la sociologie et les sciences politiques » (p. 252). Cette interdisciplinarité fait du concept d'identité un terme extrêmement complexe à définir. Effectivement, comme le mentionnent Deshaies et Vincent (2004), « il existe probablement autant de façon de définir l'identité que de spécialistes en sciences sociales » (p. 1). Malgré le fait que pour ces auteurs, l'identité est personnelle, dans ce sens que chaque humain possède sa propre identité et qu'il la construit à sa propre manière, ils proposent de s'essayer à une définition. Ceux-ci proposent conséquemment d'appréhender l'identité sous trois caractéristiques qui lui sont propres afin d'en tirer la définition la plus claire possible.

Pour Deshaies et Vincent (2004), l'identité se caractérise tout d'abord par son rapport, on cite dès lors le rapport identitaire afin de mettre en avant le fait que le sujet ne peut survivre sans la possibilité de s'identifier aux autres. Sainsaulieu (1994) élargit même ce besoin de rapport à la société toute entière car sans rapports entre les individus, ils seraient incapables de se repérer et la survie de la collectivité serait donc remise en cause. La seconde caractéristique de Deshaies et Vincent (2004) est le caractère construit de l'identité. En effet, pour eux, l'identité se construit en rapport avec son éducation et les différents apprentissages tout au long de la vie de l'acteur. Finalement, ces auteurs insistent sur l'environnement dans un sens très large. L'environnement d'un individu serait à la fois une culture mais aussi des mots, des systèmes de pensées, des

référents, tout ce à quoi l'individu est confronté. On retrouve dans cette première esquisse de définition la pensée des sociologues interactionnistes qui soutiennent que les identités naissent dans les interactions sociales (Goffman, 1992). Dans la même lignée, Fray et Picouveau (2010) confirment que l'identité est « issue d'un processus de construction » (Fray et Picouveau, 2010, p. 75) et qu'elle n'est donc jamais définitive.

Les auteurs adeptes de la théorie de l'identité sociale ajoutent également un facteur très utile à la compréhension du concept. Pour eux, l'identité relèverait pour grande partie de l'appartenance à des groupes. Tajfel, principal auteur de cette théorie, part du besoin de différenciation positive pour créer sa théorie des relations intergroupes (Licata, 2007). Pour définir le concept principal de sa théorie, Tajfel explique que l'identité sociale est ;

« Une part de la conception personnelle d'un individu qui découle de sa connaissance ou de son adhésion à un groupe ainsi que des valeurs et significations émotionnelles liées à cette adhésion » (Tajfel, 1978, p.63).

Tajfel (1978) met ici en exergue l'importance de l'appartenance à un groupe comme déterminant majeur de l'identité. Licata (2007) part de cette définition et explique les deux principales relations sur lesquelles Tajfel base ses principes ; la catégorisation sociale et la « volonté de se distinguer positivement sur une échelle de valeurs » (p. 25). Selon la théorie de l'identité sociale, un individu cherchera à appartenir à un groupe qu'il considère comme l'aidant à « maintenir une identité sociale positive » (Licata, 2007, p. 25). Pour identifier si cette identité sociale est positive, l'individu travaillera par comparaison entre son groupe, l'endogroupe, et le groupe comparé, l'exogroupe. Tajfel complète sa théorie en indiquant que si l'endogroupe de référence n'est plus considéré comme satisfaisant, l'acteur aura deux solutions ; quitter son groupe ou faire en sorte que son groupe soit évalué plus positivement (Licata, 2007).

Le lien entre l'identification organisationnelle et la RSE est ici utile à élucider. Premièrement, il faut mentionner que les valeurs de la RSE sont généralement considérées comme positives dans nos sociétés ce qui contribue à la bonne vision de l'entreprise et à l'identification de l'individu. Deuxièmement, la RSE permet de se différencier des autres organisations et cela améliore donc l'estime de soi de l'individu car il peut, par son appartenance à l'entreprise, se différencier des autres. De Roeck et Swaen (2009) confirment la connexion entre les deux variables et ajoutent que « la RSE peut également influencer indirectement l'identification via un renforcement du prestige externe perçu et de la perception de justice au sein d'une organisation » (p. 8).

Au terme de l'explicitation du concept d'identité et de la théorie de l'identité sociale, on peut affirmer que l'identité est un phénomène pluridimensionnel qui se construit en parallèle des relations et de l'environnement d'un individu. Pour aller plus loin dans la définition de l'identité des travailleurs, il faut également discuter l'identité professionnelle.

Section 2.2 : L'identité professionnelle

En tant que « composante de l'identité globale de la personne » (Fray et Picouneau, 2010, p. 75), l'identité professionnelle est particulièrement utile à étudier. Claude Dubar, auteur central dans l'étude de l'identité professionnelle déclare que « le travail, l'emploi, la formation sont aujourd'hui au centre des processus identitaires pour la majorité des salariés » (Dubar cité par Hedoux, 1992, p. 120). Cette dimension de l'identité est donc primordiale pour un individu. Sainsaulieu (1994) considère en effet l'entreprise comme lieu de socialisation. Pour lui, la socialisation primaire effectuée par des institutions comme l'école et la famille est complétée par la socialisation secondaire qui a lieu au sein de l'organisation.

Pour décrire l'identité professionnelle, les auteurs utilisent, tout comme pour l'identité au sens large, trois éléments. Premièrement, « le monde vécu du travail », ensuite « les relations de travail » et finalement, « les trajectoires professionnelles et la perception de l'avenir » (Fray et Picouneau, 2010, pp. 75-76). Ces caractéristiques proviennent à la fois des conditions matérielles du travail mais aussi et surtout des perceptions des individus vis-à-vis de leur travail et de ce qu'ils apportent à leur identité (Fray et Picouneau, 2010). Les collègues ainsi que leur perception d'une possible ascension hiérarchique participerait, par exemple, à la construction de l'identité au travail.

En ce qui concerne la définition de l'identité professionnelle, ce passage de Sveningsson et Alvesson (2003) reflète bien la vision qui sera la nôtre dans la suite de ce travail ;

« Identity work is (...) emphasizing dynamic aspects and on-going struggles around creating a sense of self and providing temporary answers to the question 'who am I' (or 'who are we') and what do I (we) stand for? » (Sveningsson et Alvesson, 2003, p. 1164).

Comme mentionné précédemment dans la définition de l'identité, la construction de l'identité est continue, elle ne s'arrête pas à un moment T. En entreprise, cette construction se fait sur base de trois facteurs ; « l'identité par le métier, l'identité par l'appartenance à un groupe, et l'identité par l'appartenance à l'entreprise » (Albert et al., 2003 cités par Fray et Picouneau, 2010, p. 77). Ces trois éléments viennent compléter les définitions précédentes en ajoutant une vision organisationnelle. En effet, les relations jouent un rôle prédominant dans la construction

de l'identité professionnelle mais l'environnement organisationnel et culturel a également, nous le verrons, toute son importance. L'identité au travail serait le résultat de l'identité individuelle et des normes/valeurs apprises sur le lieu de travail.

Pour conclure cette section consacrée à l'identité, il faut mentionner sa difficile appréhension. De fait, on peut retrouver dans la littérature des affirmations comme « l'identité professionnelle commence avec sa propre identité » (Fray et Picouneau, 2010, p. 73) mais comme nous l'avons vu, la culture organisationnelle a également un impact sur l'identité du travailleur (Fray et Picouneau, 2010). L'identité marque en fait d'une part « l'unicité, et (...) fait que chaque individu est différent des autres » (Drouin-Hans, 2006, p.17) et d'autre part elle est « ce qui rassemble des identiques, des éléments qui se ressemblent et forment alors un collectif » (Drouin-Hans, 2006, p.17). Il est donc utile d'aborder à la fois les impacts des interactions avec les groupes sociaux et avec l'environnement sans oublier que l'identité est en perpétuelle évolution et donc peut être sujette à des changements dans le temps. L'identité professionnelle a également un pans organisationnel, pour mieux comprendre celui-ci, le concept de culture organisationnelle sera étudié ci-après.

Chapitre 3 : La culture organisationnelle

Section 3.1 : Définition

La culture organisationnelle (ou culture d'entreprise) est un concept managérial qui est né à la suite de l'expérience d'Elton Mayo dans les années 1920. Elton Mayo et ses collègues ont pu mettre en lumière « l'effet Hawthorne » et cette expérience a également permis aux chercheurs de découvrir à quel point la structure informelle a une importance capitale dans une entreprise (Robbins et al., 2014, p. 228). Au-delà de cette découverte, l'intérêt pour le concept de culture d'entreprise se nourrit de l'étude des anthropologues et des chercheurs en gestion qui iront, dès les années 1960, s'interroger sur les cultures nationales et en déduire différentes théories et implications pratiques (Robbins et al., 2014, p.228).

A la suite de ces différentes études fondatrices, l'intérêt pour la culture organisationnelle a grandi et une définition plus précise a pu être dessinée. Pour Robbins et al. (2014), la culture d'entreprise peut être définie comme « les normes, valeurs et croyances, ainsi que les principes, traditions et pratiques partagés au sein d'une organisation qui influencent le comportement de ses membres » (Robbins et al., 2014, p. 227). Edgar Schein (1986) décompose cette définition sous différentes strates « allant des plus profondes et inconscientes aux plus superficielles et

manifestes » (Delobbe & Vandenberghe, 2004, p. 509). Ces différentes couches de la culture organisationnelle sont respectivement les postulats fondamentaux, les valeurs, les normes de pensée et d'action et finalement les artefacts. Les artefacts sont donc les éléments les plus facilement observables alors que les normes correspondent à des schémas plus ancrés dans l'individu. Les valeurs ainsi que les postulats sont des principes complexes à identifier et sont le noyau de la culture d'entreprise. Nous analyserons Firmenich au regard de ces différentes strates ultérieurement.

Finalement, dans cette section il est utile de mettre en exergue les deux paradigmes épistémologiques de Smircich (1983 cité par Delobbe & Vandenberghe, 2004) ; l'entreprise peut avoir une culture ou être une culture. Ces deux manières d'approcher la culture sont déterminantes dans la manière d'appréhender la question de la RSE. Effectivement, lorsque le chercheur se positionne comme étudiant la culture d'entreprise d'un point de vue fonctionnaliste (i.e. l'entreprise a une culture), il distinguera les différentes caractéristiques de la culture et aura pour objectif d'éclairer la culture comme « variable caractérisant l'entreprise » (p. 507). Dans le second cas, le chercheur identifiera la culture comme une « grille de lecture permettant d'appréhender l'ensemble des phénomènes organisationnels » (p. 507), l'entreprise est donc une culture. Cette approche permet de donner du sens aux actions. Les chercheurs vont donc utiliser différents types de méthodes et techniques en fonction de leur approche.

Section 3.2. Construction

Delobbe et Vandenberghe (2004) soulèvent que la culture d'entreprise est construite en interaction avec son environnement. La culture nationale et de l'entreprise sont, entre autres, source de différenciation. En effet, Hofstede (1981 cité par Delobbe & Vandenberghe, 2004) étudie les différences inhérentes à chaque pays qui supportent des systèmes de pensée particuliers. Les valeurs collectives ont un impact sur les schémas culturels qui se développent dans les entreprises. La dimension nationale est d'autant plus importante que l'internationalisation entre en compte dans de nombreuses entreprises. Hofstede propose donc de diviser les pays sous quatre dimensions ; « - la distance au pouvoir - l'évitement de l'incertitude - la masculinité/féminité - l'individualisme/collectivisme » (Hofstede, 1981 cité par Delobbe & Vandenberghe, 2004, p. 519). Ces dimensions permettent d'analyser les résistances culturelles et de mieux gérer la communication dans des entreprises internationales. Aussi, la culture organisationnelle peut être soumise à des difficultés liées à l'apparition de sous-cultures qui peuvent mettre en péril le modèle en place. De Long et Fahey (2000) étudient

la culture comme vecteur d'apprentissage et mettent en garde les décideurs des dangers des sous-cultures. Pour ces auteurs, les sous-cultures peuvent entrer en opposition avec la culture principale et ainsi créer des divergences voire des conflits au sein de membres de l'entreprise. Pour éviter cela, ils proposent d'analyser régulièrement la culture et les sous-cultures et de rendre le plus explicite possible les valeurs prônées par l'entreprise.

En outre de ceux déjà développés, deux éléments supplémentaires entrent en compte dans la construction de la culture organisationnelle ; le secteur d'activité et l'histoire de l'entreprise. De fait, dans la construction d'une culture organisationnelle, ces deux facteurs peuvent être source de distinction à la fois positive et négative. Les mythes ainsi que les membres fondateurs ont une signification essentielle lorsqu'il s'agit de donner du sens à une culture. Le secteur d'activité sera déterminant dans le remaniement de cette culture dans le temps car « les entreprises d'un même secteur d'activité partagent des valeurs communes distinctes » (Delobbe & Vandenberghe, 2004, p. 514).

Pour conclure, il existe une multitude de modèles qui tentent d'identifier les dimensions qui différencient les cultures d'entreprise mais aucun n'est universel et ne permet d'aboutir à un consensus entre les chercheurs. Chaque culture d'entreprise est unique et doit se construire en adéquation avec les objectifs visés. Cependant, il est généralement admis que la culture d'entreprise peut être à court terme et à long terme facteur de performance (Delobbe & Vandenberghe, 2004). Cela s'explique notamment par les impacts que celle-ci peut avoir sur les collaborateurs.

Section 3.3. Impacts

Les auteurs décrivent les influences que la culture d'entreprise peut avoir sur les différents acteurs. Pour débiter, l'approche interactionniste met en avant que la culture d'entreprise « est source d'épanouissement et d'attachement à l'entreprise » (Delobbe & Vandenberghe, 2004, p. 526) si les valeurs prônées par l'entreprise font écho à celles ressenties par les individus. D'une perspective plus situationniste, c'est la satisfaction personnelle qui entre en jeu. En effet, si la culture est à la fois centrée sur les personnes et assez forte, les répercussions sur les travailleurs seront d'autant plus positives. Cela démontre que l'entreprise peut adapter sa culture en fonction des bienfaits qu'elle veut percevoir.

En résumé, d'un côté, grâce à son influence sur le comportement de ses membres, la culture permet de faire face au climat de changement constant à la fois externe et interne, propre aux organisations. De fait, les valeurs et pratiques partagées permettent d'avoir une meilleure

capacité d'adaptation (Godelier, 2009). Cette capacité d'adaptation s'explique car les travailleurs sont impliqués auprès de leur organisation et même si des changements opèrent, la culture d'entreprise reste inchangée, ce qui permet aux principaux intéressés de rester attachés à un élément constant. D'un autre côté, Delobbe et Vandenberghe (2004) mettent en lumière le cycle de perpétuation de la culture organisationnelle développé par Sarthe en 1985. Ce modèle met en avant les dérives que la culture peut avoir sur l'entreprise via les étapes de la vie d'un collaborateur dans l'acquisition de la culture organisationnelle. Le cycle démontre de l'importance des différentes politiques de GRH dans la bonne sélection et communication de la culture organisationnelle. En effet, le recrutement ainsi que la socialisation des membres sont deux processus décisifs dans la bonne intégration des normes et systèmes culturels en vigueur. Si le collaborateur n'entre pas en adéquation avec la culture et qu'il ne régule pas son comportement dans les premiers mois qui suivent son arrivée, le processus peut aboutir à un départ. Ceci serait pourtant regrettable autant d'un point de vue humain que stratégique.

Section 3.2 : Culture d'entreprise et RSE

Dans le cadre de ce mémoire, les concepts de culture d'entreprise et de RSE vont être considérés comme liés. De fait, ce lien existant entre ces deux notions est régulièrement abordé dans la littérature sur le sujet avec des auteurs tels que Simon et Ndao (2013). Ces derniers écrivent que les deux notions ont un impact l'une sur l'autre. Dans un sens, « une politique de RSE peut influencer ou modifier la culture organisationnelle » (p. 140) et dans un autre, « la culture d'une entreprise oriente un certain choix de mise en place de RSE » (p. 140). Les normes et valeurs de l'entreprise seront donc influencées par le choix de s'impliquer dans des préoccupations environnementales et sociales car cela orientera automatiquement la culture vers des valeurs similaires. D'un autre côté, il semblera plus logique à une organisation déjà engagée pour l'Homme et la nature de mettre en place des politiques RSE.

Du côté des collaborateurs, il est intéressant de noter que la culture d'entreprise peut entrer en conflit avec les valeurs préalables de l'individu. De fait, des auteurs comme Sainsaulieu (1994) ont pu mettre en avant l'importance des valeurs acquises en amont de l'arrivée dans l'entreprise. La culture de métier ou la culture professionnelle sont deux exemples de ces potentiels conflits. De fait, l'identité acquise lors des formations ou parcours académiques peut aller à contre-courant de celle prônée par l'organisation. En bref, la « socialisation pré-organisationnelle » (Delobbe et Vandenberghe, 2004, p. 519) peut entraîner des contradictions avec la socialisation organisationnelle. L'individu peut donc se sentir tirailler entre les valeurs précédemment

acquises et devra choisir entre deux positions parfois opposées. Le cas de la RSE ne fait pas exception et dans le cas d'un dilemme entre plusieurs valeurs il est possible d'agir avec plusieurs stratégies. La théorie de l'identité sociale propose les stratégies précédemment explicitées qui visent à choisir le groupe de valeurs ayant une identité sociale la plus positive possible.

Delobbe et Vandenberghe (2004) mettent de leur côté en avant que la culture organisationnelle peut faire naître le phénomène de dissonance cognitive. Cette théorie relève de la psychologie sociale et peut être explicitée comme suit ;

« Lorsque les circonstances amènent une personne à agir en désaccord avec ses croyances, cette personne éprouvera un état de tension inconfortable appelé dissonance, qui, par la suite, tendra à être réduit, par exemple par une modification de ses croyances dans le sens de l'acte. » (Vaidis & Halimi-Falkowicz, 2007)

Son lien avec la culture organisationnelle naît des mécanismes de contrôle qui poussent les individus à agir en phase avec ce qui est prôné par l'organisation. Les travailleurs seront poussés à intérioriser les normes et valeurs communiquées par l'organisation de manière à ne pas être marginaux.

Finalement, ce point sur la culture organisationnelle nous permet de comprendre à la fois l'intérêt d'étudier l'impact des valeurs et principes communiqués par une entreprise mais aussi l'intérêt global d'avoir une culture d'entreprise qui soit bien étudiée et légitime aux yeux des travailleurs. Les phénomènes culturels ont aujourd'hui plus que jamais un « rôle déterminant (...) dans les fonctionnements organisationnels » (Delobbe & Vandenberghe, p. 504). Nous reparlerons plus longuement de la culture propre à Firmenich dans le point de présentation de l'entreprise qui suit.

Partie 2 : Présentation de l'entreprise

Avant de décrire la méthodologie qui sera appliquée lors de cette étude, il semble important d'effectuer une présentation de l'entreprise étudiée ; Firmenich. En effet, connaître le contexte de l'enquête via les informations relatives à l'entreprise permettra au lecteur de mieux comprendre les tenants et aboutissants de l'étude de cas.

Chapitre 1 : Description générale

Firmenich est une entreprise internationale faisant partie des leaders mondiaux de la parfumerie et des arômes. Son siège est situé à Genève, en Suisse, là où la famille Firmenich a débuté en 1895. La figure ci-dessous (figure 2) présente quelques chiffres clés de ce que représente Firmenich au niveau mondial. Ce rapide coup d'œil chiffré est proposé sur leur site web Firmenich.com. Comme on peut l'observer, Firmenich affiche une croissance du chiffre d'affaire de près de 6% entre 2018 et 2019, portant ce dernier à près de quatre milliards de francs suisses. Ceci témoigne de la bonne santé financière du groupe. Cette entreprise est toujours privée et possède cinq centres de recherche et développement ainsi que plus de trente usines de fabrication. Le plus intéressant de notre point de vue reste le nombre de travailleurs de cette firme ; 7 600 personnes sont potentiellement impactées par la culture de Firmenich et ses choix économiques ou éthiques.

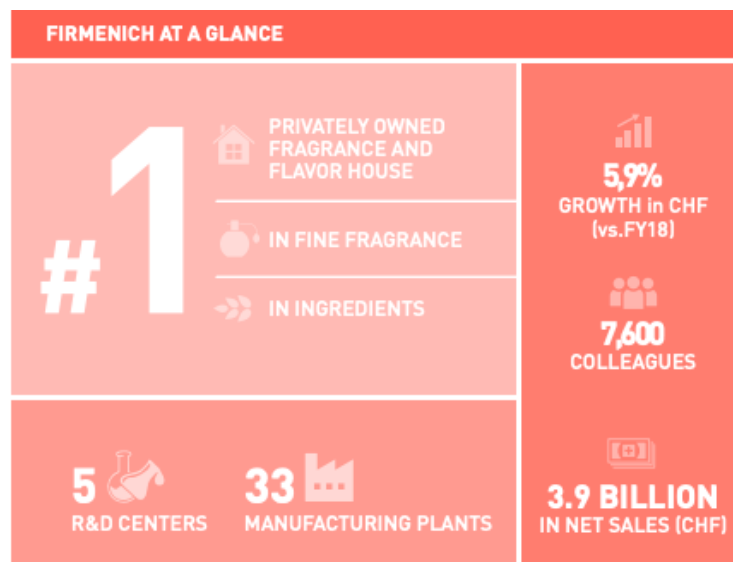


Figure 2: Firmenich at a glance

(firmenich.com – Performance and sustainability report 2019, 2020, p.6)

En ce qui concerne, Firmenich Belgique, également surnommée Firbell, elle fait partie de la division Arômes de Firmenich et compte environ 200 collaborateurs répartis sur deux sites. L'un de ces sites reprend l'usine de fabrication ainsi que la majorité des départements administratifs et se trouve à Louvain-la-Neuve, l'autre se concentre sur l'innovation et se situe à Mont-Saint-Guibert. Le site de Louvain-la-Neuve a la particularité de rassembler l'usine de production et la division administrative au sein d'une même entité. Cette structure entraîne différentes conséquences en termes RH. En effet, le fait d'être relié au centre de production implique des contacts directs entre les RH et les ouvriers et confronte dès lors le département à des publics très différents (i.e. ouvriers – employés). Des politiques différentes sont d'ailleurs élaborées pour les ouvriers et les employés, ce qui engendre, sur le terrain, une séparation à la fois matérielle (cafétérias et bâtiments séparés) et sociale.

En ce qui concerne le service des Ressources Humaines, il est composé de quatre personnes. La Directrice des Ressources Humaines ou « HR senior Manager », Caroline Waleffe qui possède son propre bureau, et ses trois collègues, Madeleine, Pauline et Antoine qui ont, pour leur part, des bureaux partagés. Ceux-ci sont chacun spécialisés dans des domaines différents des RH, respectivement HR business partner, Compensation & Benefit specialist et Training leader.

Chapitre 2 : La culture d'entreprise chez Firmenich

En ce qui concerne la culture d'entreprise de notre cas d'étude, elle se base sur cinq grands piliers. Lesquels sont décrits comme tels dans les valeurs de Firmenich (figure 3) ;



Figure 3: Values of Firmenich (Firmenich.com, 2020)

Les cinq grands piliers de Firmenich sont donc les clients, les employés, la créativité, le développement durable et l'héritage (familial). Ces piliers se matérialisent dans différents mots clés, considérés comme les valeurs de Firmenich, qui permettent de mieux comprendre ce qui

Partie 2 : Présentation de l'entreprise

se cache derrière les piliers. Grâce aux clients, Firmenich assure un succès mutuel de toutes les parties prenantes, les employés sont au cœur de cet engagement et ceux-ci sont caractérisés par une passion, un talent et un engagement fort. En ce qui concerne la créativité, elle est également centrale et peut même être mentionnée comme la raison d'être de l'entreprise. Le développement durable fait également partie du succès de Firmenich à plus long terme. Finalement, ils prônent que leur héritage va de pair avec leur indépendance.

Il est intéressant de remarquer à quel point la durabilité (sustainability) est omniprésente à la fois sur le site internet de Firmenich mais également sur leur intranet. En tant que membre de l'équipe RH durant plusieurs mois, j'ai pu observer qu'elle fait partie intégrante de la communication. Il est également intéressant de noter que celle-ci ne se réalise pas toujours dans la vie quotidienne des différents acteurs. Par exemple, l'utilisation de verres jetables a éveillé ma curiosité et s'est révélée être une problématique intéressante par la suite. De plus, l'impression de nombreux documents papier ne semble pas inquiéter certains collaborateurs.

Pour illustrer la culture d'entreprise de Firmenich d'un point de vue plus formel, il semble judicieux d'utiliser les caractéristiques mises en lumière par Edgar Schein (Delobbe & Vandenberghe, 2004). Schein (1986) propose de décomposer la culture organisationnelle en différentes strates présentée dans la figure ci-dessous (figure 4). Nous allons les passer en revue individuellement en les mettant directement en lien avec notre cas d'étude : Firmenich.

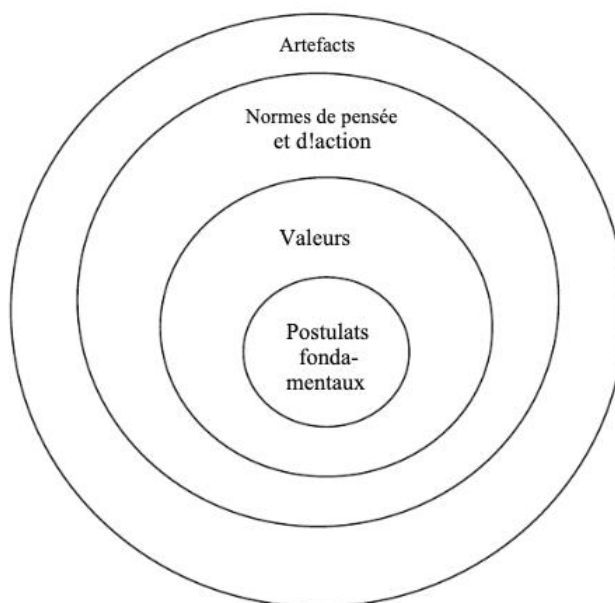


Figure 4 : Les strates de la culture organisationnelle de Schein
(Delobbe & Vandenberghe, 2004, p. 509)

Partie 2 : Présentation de l'entreprise

Premièrement, Schein (1986) parle des artefacts. C'est, pour rappel, la zone la plus facilement observable, la partie visible de la culture d'entreprise car elle est matérielle (Karjalainen, 2010). Dans notre cas de figure, nous pouvons apercevoir un esprit épuré dans la décoration des bureaux de Firmenich, il y a également de nombreux rappels à la nature et aux arômes. De plus, on peut lire sur le site web de Firmenich à propos des espaces de travail:

« As part of our core values, Firmenich is committed to creating work environments in which each colleague is empowered and encouraged to grow. With this in mind, we provide workplaces that foster collaboration, innovation, and flexible ways of working. Such environments enable us to reach the highest levels of performance and ultimately exceed our customers' expectations » (firmenich.com, 2019)

Cette mise en avant de la collaboration, de la création et de l'innovation via les espaces de travail est concrétisée à l'aide de bureaux partagés pour les employés d'environ quatre personnes mais n'est pas globalisée à toutes les positions hiérarchiques, les managers ayant majoritairement accès à un bureau personnel. Les ouvriers, quant à eux, travaillent dans l'usine avec des postes de travail dédiés aux différentes étapes de la production. En ce qui concerne le code vestimentaire, celui-ci est plutôt formel pour les employés et un uniforme est imposé aux ouvriers qui doivent travailler dans un environnement fortement odorant. Un langage courant et le tutoiement sont utilisés avec les membres internes mais très peu avec les personnes externes.

Plus profond que les artefacts, se trouvent les normes de pensées et d'actions qui peuvent être définies comme les « routines comportementales, habitudes, modèles d'actions et rituels, ainsi qu'aux schémas cognitifs d'interprétation des événements » (Delobbe & Vandenberghe, 2004). Concernant les routines comportementales installées dans l'entreprise, nous pouvons mentionner le fait que chacun se dit bonjour via un baiser sur la joue chaque matin. Cette habitude a évidemment été bouleversée par la situation sanitaire découlant du Covid-19 mais cela n'est pas l'objet de ce point. Une autre norme d'action se trouve dans la langue. En effet, la majorité des personnes parle le français, qui est donc la langue la plus utilisée dans l'entreprise. Cependant, certains employés parlent uniquement l'anglais ce qui engendre souvent des questionnements quant à la langue à utiliser dans la communication interne. Finalement, une norme de pensée largement répandue est que Firmenich est une famille et, dès lors, les bonnes relations entre collègues sont vues comme primordiales. Cela fait partie de la culture d'entreprise et engendre un système de collaboration dans lequel tous les membres décisionnaires doivent être d'accord.

À un troisième niveau, on retrouve les valeurs. Comme mentionné dans la section consacrée à la RSE, les valeurs explicites de Firmenich sont le succès mutuel, la passion, l'expertise, la créativité, l'innovation, le développement durable et l'héritage. Ces valeurs sont souvent citées dans les communiqués officiels et dans la vie quotidienne des employés. Cela fait partie intégrante de ce qu'il faut être pour faire partie de la firme. D'autres valeurs sont également partagées de manière plus implicite. Le respect de l'autre peut faire office d'exemple.

Finalement les postulats fondamentaux, une partie très immergée de la culture organisationnelle, peuvent être explicités comme le fait que Firmenich est une famille et que cette entreprise veut être durable. Cela a énormément d'implications puisque l'on réunit deux registres habituellement séparés ; la famille et le travail. Cet esprit d'entreprise familial est souvent évoqué et il justifiera un comportement amical entre collègues et une envie d'unicité dans les décisions prises. Retirer la distinction entre les deux répertoires engendre également une pression sociale implicite car appartenir à Firmenich c'est aussi se battre pour sa réussite et donc y mettre de sa personne.

Finalement, il faut faire référence aux approches de la culture précédemment explicitées. Pour Firmenich, la culture d'entreprise est un système symbolique qui s'intègre à la vie quotidienne et qui a toute son importance lorsqu'il s'agit de donner du sens à l'une ou l'autre politique, cela oriente la recherche vers une approche dite de « l'entreprise est une culture ». Cette métaphore sera donc celle utilisée dans la suite de ce mémoire.

Chapitre 3 : La RSE chez Firmenich

Comme mentionné, la stratégie de Firmenich est fortement basée sur l'aspect écoresponsable de ses parfums et arômes et sur les émotions positives qu'elle partage. Gilbert Ghostine, Chief Executive Officer, résume bien cette stratégie lorsqu'il déclare; « Being a Family business, making a positive contribution to our Communities has always been our priority. That's why sustainability is at the core of our strategy » (Ghostine, 2019). Le site web de Firmenich est l'exemple parfait de cette lignée responsable ; références à la nature et aux diverses actions qu'elle met en place, Firmenich répond bien à son slogan « For good, naturally ». Ses bâtiments sont également conçus pour être lumineux et minimalistes afin de perpétuellement avoir une impression de temple du bien-être. Une pièce dédiée à la sieste et à la détente est d'ailleurs mise à la disposition des employés du site de Louvain-la-Neuve.

La stratégie de Responsabilité Sociétale des Entreprise (RSE) est toujours rapportée au département des Ressources Humaines. Il y a, au niveau international, un département consacré

Partie 2 : Présentation de l'entreprise

à la durabilité composé de quatre personnes. Cette équipe s'occupe essentiellement de déterminer les lignes directrices, de rédiger les rapports ainsi que d'assurer la gestion des réseaux sociaux et de la communication externe. Tout le reste des actions sont menées par l'équipe RH de Firbell avec l'appui des différents managers locaux et de travailleurs engagés qui souhaitent participer à l'élaboration de projets plus périodiques. Ces projets sont partagés par la suite à un niveau international et il est donc essentiel de s'assurer de la bonne mise en pratique des politiques développées par le niveau global.

En plus de cet engagement quotidien, Firmenich a pris le parti des certifications. Firmenich affiche fièrement les différentes certifications qu'ils ont obtenus en termes de RSE comme la très connue « EDGE » (<https://edge-cert.org/>) ou la fortement axée RSE « EcoVadis » (<https://ecovadis.com/fr/>). L'entretien exploratoire avec Delphine Krug, responsable des Ressources Humaines de Firmenich Paris, confirme cet axe fort de durabilité, elle précise *« ça a pris une ampleur et (...) on doit penser développement durable aussi bien quand on propose des parfums, dans les solutions et dans le contenu »*. Elle ajoute également qu'en termes RH cela a également engendré des changements, la digitalisation des documents est un exemple récurrent.

Firmenich a aussi récemment décidé de publier sur son site web un « sustainability report » (https://www.firmenich.com/uploads/files/Firmenich_Sustainability_Report_2019.pdf). Les propos de Delphine Krug permettent d'éclairer cette décision en termes de stratégie, elle explique ; *« cette année ils ont décidé de fusionner le rapport d'activité de l'entreprise et le rapport développement durable. Parce que la philosophie de Firmenich aujourd'hui c'est de dire on a un impact sur le monde et pas uniquement (...) sur notre métier ou dans ce qu'on fait »*. Plus pratiquement, ce rapport comporte sept chapitres décrivant à la fois leur approche, les impacts et leur stratégie écologique et sociale. Ce rapport permet de prendre connaissance des actions de Firmenich qui sont récapitulées sous forme de schémas afin de faciliter la compréhension du lecteur. Celui de la « value chain » est un bon exemple de leur stratégie.



Figure 5: Value Chain (firmenich.com, 2020, p.24)

L'image ci-avant (figure 5) rassemble toutes les étapes sur lesquelles Firmenich met en place des actions. On peut lire sur le schéma que les productions de leurs partenaires sont surveillées du début à la fin et réglementées par des codes de conduite, des standards et des programmes et que leurs propres activités sont soumises à des audits réguliers, via l'organisme Sedex par exemple. Ils finissent la chaîne de production avec leurs clients et les consommateurs pour lesquels ils s'engagent via des standards et le « Consumer Insights Program » qui vise à mieux répondre à leurs besoins.

Une autre information intéressante, et davantage au vu de la théorie des parties prenantes évoquée précédemment, est leur diagramme circulaire représentant les « stakeholders » (figure 6) envers qui ils s'engagent. Cette forme arrondie rappelle d'ailleurs fortement le diagramme de Freeman présenté dans la revue de la littérature. On peut retrouver sur cette figure les actionnaires, les employés, les clients, les associations professionnelles, les ONGs, les communautés locales, les gouvernements, les producteurs/fournisseurs et les académiques. Cette multiplicité de parties prenantes démontre d'une vision assez large des acteurs à considérer lors d'une prise de décision.

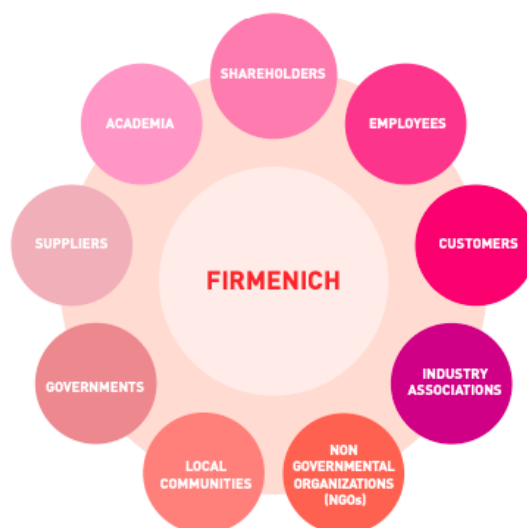


Figure 6 : Engaging with stakeholders (Firmenich.com, 2020, p. 26)

Ce rapport de durabilité démontre d'un grand intérêt pour la RSE chez Firmenich. Delphine Krug confirme que Firmenich est engagé depuis « *une petite dizaine d'années* » dans le développement durable mais que « *ça a pris une ampleur de plus en plus importante* » au fil des années. L'exemple du Community Day est une manifestation concrète de cet engagement à long terme, il sera décrit dans le chapitre suivant.

Dans une approche plus quantitative, Firmenich a mis en place un plan d'action chiffré avec six buts écologiques qui sont évalués chaque année. Les résultats des cinq années précédentes sont présentés ci-dessous (figure 7), accompagnés des objectifs de cette année 2020. On peut observer une diminution des émissions de CO2 d'année en année ainsi qu'une augmentation de la part des énergies renouvelables. Il est également intéressant de souligner que l'objectif de diminution dans l'utilisation de gaz réfrigérants néfastes est apparu en 2018 et n'existait pas auparavant. Cela peut être expliqué par le protocole de Montréal qui interdit l'utilisation de ces gaz d'ici 2030 ou 2040 en fonction des pays. Firmenich note vouloir remplir cette condition avant la date échéante afin de s'assurer d'être alignée avec cette obligation avant la date butoir.

Partie 2 : Présentation de l'entreprise

2020 TARGET	FY19	FY18	FY17	FY16	FY15
Reduce absolute Scope 1 and 2 CO ₂ emissions by 20%*	101,930 tonnes -30,2% against baseline	128,295 tonnes	132,307 tonnes	138,955 tonnes	146,010 tonnes
Obtain 100% of electricity for Level 1 sites from renewable sources or RECS**	86%	78%	61%	60%	41%
Reduce the rate of water use in stressed areas by 25%*	6.5 m ³ /tonne -9,7% against baseline	6.8 m ³ /tonne	6.7 m ³ /tonne	7.4 m ³ /tonne	7.2m ³ /tonne
Improve our waste efficiency rate by 15%*	29 kg/tonne -14,2% against baseline	32.5 kg/tonne	31.8 kg/tonne	31.1 kg/tonne	33.8 kg/tonne
Ensure all of our manufacturing sites can claim zero waste to landfill	3.5% of waste to landfill	5.1% ***	5.8%	6.2%	8.0%
Eliminate the use of ozone-depleting refrigerant gases at our manufacturing sites	101 units removed or upgraded	68 units removed or upgraded			

Figure 7 : Performance at a glance (Firmenich.com, 2020, p. 60)

Finalement, il est intéressant de noter les objectifs en termes sociaux de Firmenich. Sur le rapport de performance et de durabilité, Firmenich consacre une section aux personnes. On peut y découvrir des objectifs pour 2020 axés vers une plus grande diversité et une politique plus inclusive. Parmi ces objectifs se trouvent trois buts déjà atteints ; l'embauche de 77 personnes avec handicap, la certification de tous leurs sites en termes d'égalité salariale et l'augmentation de 33% de la sécurité sur site par rapport à l'année fiscale 2014. Trois autres objectifs sont en cours d'accomplissement et concernent les programmes d'apprentissage, la formation des collègues sur la RSE et l'analyse des droits fondamentaux à travers la chaîne de valeur.

Finalement, il est utile de souligner que de nombreuses politiques sociales sont en place au sein de Firmenich. Pour ne citer que celles qui sont majoritairement revenues durant mon stage, il faut faire mention de politiques family-friendly, des horaires flottants pour les employés, des primes d'ancienneté ainsi qu'une prime de partage de profits. En plus de ces politiques, une journée entière est consacrée à la RSE ; le Community Day.

Chapitre 4 : Le Community Day

La principale tâche qui m'a été allouée durant mon stage était de construire la communication et de développer les différentes activités du Community Day. Cet événement qui a lieu chaque année a pour objectif de contribuer à des problématiques environnementales et sociales. Cet apport se fait via la participation des travailleurs à des actions en association avec des organismes sans but lucratif. Cette année le titre général de l'événement était « one people, one planet ». Le « One People » avait pour but de « soutenir les initiatives incitant à appartenir à différents groupes de la société et prenant soin de ceux qui sont dans le besoin » tandis que le

Partie 2 : Présentation de l'entreprise

« One Planet » mettait en exergue l'idée suivante : « Que ce soit pour la préservation de l'eau, le recyclage ou des projets de nettoyage généraux, nous pouvons tous contribuer à la préservation de notre planète ». Ce titre et les indications qui l'accompagnent provenaient du niveau global mais le reste de l'organisation était confiée au niveau local. En effet, le Community Day a lieu dans toutes les filiales de Firmenich mais les lignes de conduite sont données à l'international afin de garder une certaine homogénéité au sein du groupe.

Plus globalement, comme souvent dans les actions Firmenich, l'objectif du Community Day était de partager des émotions positives, à la fois entre collaborateurs mais aussi via les actions caritatives. Selon Delphine Krug, le Community Day est en total adéquation avec la culture d'entreprise. Elle déclare que les objectifs de cette journée c'est à la fois ; « *d'avoir un impact et de partager, de donner* ». Cette édition avait effectivement comme mot d'ordre : « Faire le bien de l'homme et de la planète ». Firmenich global nous proposait de définir nos actions de manière à mettre en avant les associations que l'on désirait. Pour ce faire, nous avons décidé de lancer un appel à projets parmi nos collaborateurs. Certains étant déjà engagés dans des associations, ils ont pu donner un coup de pouce au choix des projets. Outre cela, des contacts additionnels avec des ASBL ou avec des entités publiques ont été pris afin de trouver des projets qui avaient du sens tout en restant alignés aux demandes et besoins des différentes parties prenantes.

La planification des différents projets a été plus ardue que prévu. La date exacte pouvait être déterminée à la convenance de chaque pays mais l'événement devait avoir lieu durant la semaine du 7 au 11 octobre. Pour des raisons économiques, la direction a placé notre Community Day un vendredi, le 11 octobre 2019 donc. Avant cette date, il a fallu effectuer de longues recherches et de nombreuses prises de contacts avant de trouver des associations et des activités qui entraient à la fois en accord avec l'horaire, le lieu et les valeurs communiquées par Firmenich. Le principal obstacle fut le budget. En effet, cette journée a déjà un coût pour l'entreprise car c'est une journée caractérisée par l'absence de plusieurs membres du personnel afin que ceux-ci puissent participer à des activités en faveur d'une cause spécifique. Allouer un budget supplémentaire pour pouvoir avoir accès à un plus large panel d'activités n'était initialement pas envisagé. Il y eut ensuite un accord entre les membres de la direction de Firbell afin de financer une des différentes activités proposées.

L'activité en question était une journée de ramassage des déchets dans une rivière et cela en coopération avec une association fournissant le matériel adéquat et la reprise des déchets justifiant ainsi le besoin de financement. En plus de ce nettoyage, cinq autres projets ont été mis

Partie 2 : Présentation de l'entreprise

en place. Le premier était un don de sang, ce qui permettait aux travailleurs de faire cet acte au plus proche de leur travail. Le second était une activité de graffiti des poubelles publiques afin de lutter contre les tags sauvages et de pouvoir faire passer des messages écologiques. Le troisième était une vente de chocolat au profit d'une association. Nous avons également récolté des vêtements et jouets pour enfants au profit d'une autre ASBL. La dernière action consistait à engager nos collaborateurs via une campagne de communication interne sur les différents actes qui pouvaient être faits au quotidien (covoiturage, tri sélectif, trajets à vélo, ...) et leur proposer de s'engager à les mettre en place à l'avenir grâce à une simple signature.

La mise en place de tous ces projets s'est faite progressivement sur environ deux mois. La journée fut une réussite et il y a eu de nombreux retours positifs de la part des personnes impliquées dans les différents projets. Au-delà de Firmenich, l'une de nos actions a même reçu l'attention des médias locaux.

Partie 3 : Méthodologie

Cette partie est dédiée à la présentation de la méthodologie utilisée dans la réalisation de cette étude. La méthodologie présentée est basée sur celle fournie par Van Campenhoudt et Quivy (2011) dans leur livre intitulé « Manuel de recherche en sciences sociales ».

Chapitre 1 : Les étapes de la démarche

Pour débiter, il faut retracer les différentes étapes de la recherche que les auteurs décrivent dans leur livre. Les sept grandes étapes sont reprises dans la figure 8 et sont accompagnées de trois grands moments. Ces trois moments, la rupture, la construction et la constatation sont l'objet du présent chapitre.

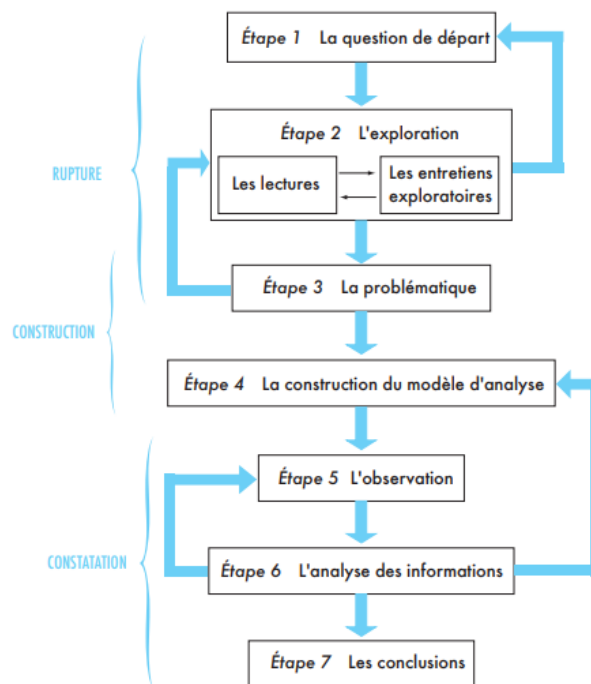


Figure 8 : Les étapes de la recherche en sciences sociales

(Van Campenhoudt & Quivy, 2011)

Le premier acte de la démarche en sciences sociales est intitulé la rupture. Une rupture doit effectivement être faite avec les idées préconçues et les catégories de pensée du sens commun. Cette rupture est le fait d'une implication ou d'une connaissance préalable du sujet déterminé. En effet, dans ce cas, le choix du sujet tenait grandement d'une affinité personnelle avec les causes environnementales et sociales. Une prise de recul quant à cette attraction fut donc immanquable pour arriver à une certaine validité des connaissances. Deux types pratiques ont

été particulièrement utiles dans ce détachement (au moins partiel) de mes préconceptions ; la mise par écrit de mots que m'inspirait mon sujet et la discussion de mes conclusions avec mes collègues. Ce retour sur mon « propre savoir » est une conduite de praticien réflexif proposée par Donnay (2001) et permet une réduction des implications subjectives. Cette rupture a été également supportée par des lectures exploratoires proposant diverses procédures rigoureuses sur lesquelles cette recherche a pu s'appuyer. Toutes ces prises de recul ont permis d'appuyer la validité de la recherche et d'éloigner les résultats d'un quelconque système de valeur.

La construction de l'analyse est également primordiale. En effet, afin d'articuler les différentes données récoltées avec la théorie, il est nécessaire de construire un modèle d'analyse autour de la problématique. La construction fut ici le fait de théories et concepts relevant de différentes disciplines de sciences sociales. Pour analyser l'étude de cas, il a fallu en effet puiser dans des concepts managériaux et sociaux, voire même psychologiques. Cette recherche aura donc des allures de mode de raisonnement inductif tout en restant dans une idée d'étude de cas et donc d'impossibilité de généralisation sans apport supplémentaire.

Finalement, la constatation a également été décisive et a permis de mieux comprendre la réalité des acteurs. Le modèle d'analyse basé sur les différents concepts ainsi qu'une analyse thématique a permis d'éclairer les processus à l'œuvre chez Firmenich pour ensuite tirer des conclusions théoriques et pratiques. Les conclusions théoriques se retrouvent donc dans la partie discussion tandis que les conclusions pratiques sont reprises dans la partie consacrée aux implications managériales.

Maintenant que le cadre global de cette recherche est plus clair, il est temps de passer en revue chacune des étapes, une à une, afin d'approfondir les différents choix méthodologiques.

Chapitre 2 : La question de départ

La première décision clé est la définition de la question de départ. Afin de déterminer une bonne question, Van Campenhoudt et Quivy (2011) proposent trois critères à respecter ; la clarté, la faisabilité et la pertinence.

Pour rappel, la question de recherche qui nous occupe est : « **Comment une culture d'entreprise basée sur des pratiques RSE questionne-t-elle l'identité des travailleurs ? Le cas de Firmenich Belgique** ». Cette dernière se voulait claire de par son caractère précis, concis et univoque (Van Campenhoudt & Quivy, 2011). En effet, à la lecture de cette question nous pouvons facilement identifier l'objet de la recherche : le questionnement de l'identité des

travailleurs par une culture organisationnelle basée sur des pratiques de Responsabilité Sociétale des Entreprises. Cette question est rattachée à une entreprise privée nommée Firmenich Belgique.

En ce qui concerne la faisabilité, second critère fourni par Van Campenhoudt et Quivy (2011), celle-ci a été une réelle problématique dans l'élaboration de la question. De fait, mes premières intuitions concernant la place de l'événementiel dans la GRH ont été réfrénées par une littérature très limitée sur le sujet. Me tourner vers la Responsabilité Sociétale des Entreprises m'a permis de plus nombreuses lectures et donc une information plus complète. C'est également un sujet d'actualité ce qui m'a permis d'avoir de nombreuses informations lors de l'étude de cas, les personnes étant majoritairement déjà conscientisées aux problématiques environnementales et sociales. De plus, ce mémoire est étroitement lié à son empirie qui prend place au sein de Firmenich Belgique. Pour cette entreprise, la question sur l'événementiel n'était pas liée à leurs aspirations alors que la RSE correspondait parfaitement à leurs besoins stratégiques. Cela rendait, dès lors, ce projet beaucoup plus faisable car le temps et les moyens pour le concrétiser m'ont été facilement accordés par les décideurs de Firmenich Belgique.

Le risque résidait donc dans la pertinence du sujet. Un sujet largement étudié engendre une difficulté accrue à trouver une facette originale. En tant que future RH, il m'a paru évident de prendre en compte le point de vue des employés. Cette intuition fut confirmée par le fait que c'est un sujet peu investi dans la littérature scientifique (Beaupré et al., 2008). Rupp et al. (2006) relèvent également l'importance des employés comme contributeurs et acteurs dans l'évolution de la RSE. En effet, ils argumentent : « employees make distinct judgments about their employing organization's efforts » (Rupp et al., 2006, p.537). Cette affirmation démontre de l'importance que les employés doivent avoir dans l'élaboration d'une politique de RSE et de ce fait, de la pertinence d'étudier celle-ci de leur point de vue.

Étudier l'identité des travailleurs était également une manière de mettre sur le devant de la scène une facette originale de la Responsabilité Sociétale des Entreprises. Gond et al. (2010) le confirment via leur étude où ils présentent un tableau résumant toutes les études concernant l'influence de la RSE sur les employés (voir annexe 1). Si l'on analyse ce dernier, on retrouve peu la facette de l'identité tandis que les impacts sur la motivation et l'engagement sont des thématiques bien plus approfondies. En effet, de nombreuses études ont été recensées sur l'impact des politiques RSE sur la motivation, l'engagement, le turnover ou la satisfaction (Gond et al., 2010) mais peu s'intéressent aux impacts sur l'identité même du travailleur.

Les trois critères étant respectés, Van Campenhoudt et Quivy (2011) invitent les chercheurs à s'intéresser à la seconde phase d'une recherche, à savoir l'exploration.

Chapitre 3 : L'exploration

Section 3.1 : Définition

Selon Van Campenhoudt et Quivy (2011), l'exploration est une étape primordiale pour l'élaboration de la problématique car elle permet au chercheur de faire connaissance avec son sujet en étudiant la littérature disponible et en conduisant des entretiens exploratoires. Les entretiens exploratoires, quant à eux, sont une manière de mieux comprendre ce qui se joue dans la problématique afin d'être le plus en phase possible avec les versants critiques du sujet. La rupture et la construction permettent à cette exploration d'être la plus objective et méthodologique possible.

Dans notre cas d'étude, un seul entretien exploratoire a pu être mené et ses caractéristiques sont explicitées dans la section suivante. Concernant l'étude de la littérature, cette dernière a été détaillée dans la partie 2 de ce travail et s'est matérialisé en une revue de la littérature.

Section 3.2 : Entretien exploratoire

L'entretien exploratoire a été préalablement accepté par ma maître de stage qui m'a aiguillée vers la responsable des Ressources Humaines de Firmenich Paris, Delphine Krug. Cette experte a pu me faire part de son expérience au sein d'une autre filiale et nous avons pu discuter des points qui lui semblaient utiles à l'étude. Pour définir en avance les questions à lui poser, un guide d'entretien a été construit. Celui-ci se trouve en annexe 2. Cette première grille, destinée à l'entretien exploratoire, a été construite sur base de la littérature disponible mais aussi sur base de mon expérience chez Firmenich. En effet, l'entretien exploratoire a été conduit environ deux mois après mon arrivée. Pour des questions géographiques, l'entretien a été mené via Skype entreprise. De plus, il a été décidé de limiter les questions à deux thèmes majeurs, à savoir la RSE et son impact sur les employés, afin de pouvoir approfondir au maximum ces derniers.

L'entretien exploratoire a premièrement permis de voir la réalité d'une autre filiale. De plus, Delphine Krug était également chargée de mettre en place le Community Day dans sa filiale, ce qui nous a permis de comparer les effets dans les deux entités. Finalement, l'élément majeur apporté par la Manager RH de Paris était l'intérêt de chacune des thématiques que je souhaitais aborder et le vocabulaire utilisé en pratique.

Chapitre 4 : La problématique

Notre question de recherche nous amène à vouloir comprendre l'impact des pratiques de RSE sur l'identité des travailleurs. Les objectifs de cette étude seront donc dans un premier temps d'identifier l'existence de ces points de changements dans l'identité et de faire ressortir les différents mécanismes et implications pratiques que ces conclusions amèneront. Notre étude sur le questionnement de l'identité est donc une manière qualitative de comprendre l'impact de la RSE sur les employés.

Cette recherche se différencie dès lors fondamentalement des précédentes car elle ne tentera pas de mesurer les impacts sur des variables d'ordre managérial comme la motivation ou l'identification organisationnelle mais de rendre plus profondément compte des mécanismes qui modifient les comportements. De fait, la RSE ayant déjà fait ses preuves à la fois dans les impacts internes mais aussi externes à l'entreprise (De Roeck & Swaen, 2009), elle n'en reste pas moins un sujet de débat actuel (Ferreira et Real de Oliveira, 2014). La remise en question du sujet semble être de mise et c'est ce qui est recherché ici. Comment l'identité de nos collaborateurs interagit-elle avec ces politiques de RSE ? Comment analyser les impacts de celles-ci ?

Finalement, la construction d'un modèle d'analyse fut également requise afin de mieux appréhender l'information récoltée. La construction d'hypothèses a été intentionnellement écartée afin de laisser un maximum de liberté aux répondants et donc une possibilité élargie dans les apports de ceux-ci.

Chapitre 5 : La construction du modèle d'analyse

Selon Van Campenhoudt & Quivy (2011), le modèle d'analyse a pour objectif de « traduire dans un langage et sous des formes qui les (les perspectives et idées nouvelles) rendent propres à guider le travail systématique de collecte et d'analyse de données d'observation (...) qui doit suivre » (p.109).

Pour ce faire, une analyse thématique a été effectuée. Selon Ganassali (2008), cette analyse par thématisation est particulièrement pertinente pour les questions ouvertes car elle permet de regrouper l'information et d'en retirer l'essentielle pour l'analyse. L'auteure propose la définition suivante : « identification et codage des thèmes principaux évoqués dans le texte. Peut s'opérer par lecture et codification par l'analyse de contenu » (Ganassali, 2008, p. 66). La relecture des entretiens fut donc la première étape afin d'analyser le contenu. Différents mots

clés sont donc apparus et des questionnements déjà abordés dans la littérature ont été pointés. Globalement, la majorité des entretiens était régulier et on peut déjà observer une tendance générale concernant l'opinion des différents interviewés. Quelques irrégularités sont tout de même ressorties, nous discuterons celles-ci dans la prochaine partie dédiée aux résultats.

A la suite de cette première relecture des données et pour confirmer l'intérêt des concepts utilisés, il a été utile d'effectuer un tableau récapitulatif de notre modèle d'analyse. Celui-ci a pour objectif de regrouper les différentes composantes et dimensions de chacun des termes clés de la question de recherche (Van Campenhoudt & Quivy, 2011). Cette seconde analyse sera l'occasion d'un regard neuf sur les données.

Responsabilité Sociétale des Entreprises et identité des travailleurs seront présentés comme principaux concepts. Ceux-ci ont été déterminés avec la question de départ et ont été préalablement étudiés durant la revue de la littérature. Ils seront accompagnés de plusieurs dimensions auxquelles seront rattachés des composantes et des indicateurs. Les dimensions ont été déterminées parmi celles que proposent nos auteurs de référence, Van Campenhoudt et Quivy, dans leurs illustrations. Elles sont au nombre de trois ; la dimension expérientielle tiendra compte de l'expérience, du vécu des acteurs tandis que la dimension idéologique s'intéressera davantage à des valeurs, des sentiments. Pour finir la dimension ritualiste peut être repérée grâce à des comportements, des habitudes concrètes que les interviewés mettent ou non en place. Les composantes, quant à elles, sont au nombre de six et sont rattachées aux dimensions. Ces composantes ont été définies sur base du guide d'entretien et permettent de comprendre la réalité avec une approche plus concrète. Les indicateurs sont finalement comptables et facilement détectables dans le discours, ils sont, pour leur part, complètement rattachés au réel. Le tableau ci-dessous (tableau 1) permet d'avoir une vision plus claire des différents concepts, dimensions, composantes et indicateurs déterminés.

Concepts	Dimensions	Composantes	Indicateurs
Responsabilité Sociétale des Entreprises	Expérientielle	Connaissance de la RSE	Capacité d'identifier les principales dimensions de la RSE
		Impact(s) négatif(s) de la RSE	Cite un ou plusieurs impact(s) négatif(s)
		Impact(s) positif(s) de la RSE	Cite un ou plusieurs impact(s) positif(s)
		Lien avec la culture d'entreprise	Identifie la RSE comme valeur de Firmenich
Identité des travailleurs	Idéologique	Impact sur l'identité	Exprime de la fierté d'appartenir à Firmenich Exprime un changement de vision écologique/sociale depuis son arrivée chez Firmenich
	Ritualiste	Changement de comportements	Dit avoir débuté/supprimé un comportement écologique/social après son arrivée chez Firmenich

Tableau 1 : Modèle d'analyse

L'étape suivante permettra de comprendre comment le modèle d'analyse a été mis à profit dans l'étude.

Chapitre 6 : L'observation

Selon Van Campenhoudt et Quivy (2011), l'observation est l'étape via laquelle « le modèle d'analyse est soumis à l'épreuve des faits, confronté à des données observables » (p. 141). Il s'agit donc de collecter des données et de les introduire dans le modèle d'analyse défini précédemment afin d'analyser l'information obtenue.

Pour rappel, l'objectif de ce mémoire est de comprendre la manière dont la mise en place d'une culture basée sur la RSE impacte l'identité des travailleurs. Le choix d'une approche qualitative fut inévitable au vu de ce besoin de compréhension à travers le point de vue des personnes concernées. Le but de la démarche n'est donc pas de quantifier mais bien de mettre en lumière la manière dont le phénomène est vécu par les membres de l'organisation étudiée : Firmenich Louvain-la-Neuve.

Plus précisément, cette recherche peut être qualifiée de « recherche qualitative de terrain » (Paillé & Mucchielli, 2012, p.13). Des données telles que le carnet de terrain ou l'observation participante ont été utilisées afin de rendre l'analyse plus valide. En effet, selon Baribeau & Royer (2012), l'utilisation de plusieurs types de données permet d'aspirer à une plus grande validité. Cette triangulation sera donc une manière de compenser les biais des différents types de données et « d'assurer la validité (justesse et stabilité) des analyses effectuées » (Savoie-

Zajc, 1996 cité par Baribeau & Royer, 2012). Notre méthode d'analyse sera composée à la fois d'entretiens mais aussi d'analyses faites sur base de mon observation des pratiques. Le stage de quatre mois que j'ai pu effectuer au sein de Firmenich m'a effectivement permis de comprendre le sens des pratiques de RSE et d'en faire l'expérience par moi-même.

Dans cette optique, la collecte des données se basera principalement sur les entretiens effectués durant cette même période de stage. Au nombre de douze, ces entretiens ont été un outil extrêmement utile dans l'élucidation de notre problématique de recherche. Selon Savoie-Zajc (2009), les entretiens sont un outil puissant dans la compréhension d'un phénomène. Cet instrument est en effet pour Van Der Maren (1995) la meilleure manière d'accéder à l'expérience humaine tout en préservant la complexité d'un phénomène. Le choix d'entretiens semi-directifs a également été une évidence car cette méthode permet de balayer les sujets qui touchent à la problématique tout en laissant assez de place au répondant pour construire une réponse qui puisse ouvrir d'autres questionnements.

Section 6.1 : Échantillon

Concernant l'échantillon, ce dernier a été formé via les techniques d'échantillonnage non probabiliste volontaire et diversifié tout en étant raisonné par les contraintes pratiques. En effet, les personnes interrogées ont été déterminées sur base de leur participation ou non au Community Day, afin de diminuer au maximum le risque du biais explicité par Denys (2017) sur la conscientisation préalable des sujets. Denys (2017) met effectivement en garde sur la gestion de l'échantillon en expliquant que des échantillons qui seraient construits uniquement sur base volontaire induiraient que les personnes qui participent soient déjà « bien disposées à l'égard de la RSE » (Denys, 2017, p. 136) et que cela biaise donc les résultats. De plus, ce choix de ne pas uniquement s'intéresser aux personnes ayant participé au Community Day permet une plus grande diversité dans les réponses. Les sujets ont également été divisés entre les membres du management et les membres du non-management pour des raisons explicitées dans la section consacrée aux guides d'entretien.

Tous ces entretiens ainsi que leur durée ont dû être préalablement approuvés par ma maître de stage. En résumé, onze entretiens ont pu être réalisés, reprenant quatre entretiens avec le management dont la moitié a participé au Community Day et sept entretiens avec les employés dont quatre ayant participé au Community Day. Le tableau ci-après (tableau 2) reprend les différents noms d'emprunt des personnes interviewées ainsi que leur appartenance au management ou non et leur participation au Community Day.

Partie 3 : Méthodologie

	Management	Employé	Participant au Community Day	Retranscription
Lisa	X	O	X	Annexe 6
Pascal	X	O	X	Annexe 7
Isaac	X	O	O	Annexe 8
Véronique	X	O	O	Annexe 9
Martine	O	X	X	Annexe 10
Albert	O	X	X	Annexe 13
Simon	O	X	X	Annexe 14
Martin	O	X	X	Annexe 15
Gilles	O	X	O	Annexe 11
Elise	O	X	O	Annexe 12
Patricia	O	X	O	Annexe 16

Tableau 2 : Description de l'échantillon.

Note : une croix signifie que la personne possède la caractéristique mentionnée en colonne.

Plus globalement, le choix a été fait de ne s'intéresser qu'à des membres du personnel administratif, donc sous contrat d'employé ou de manager, car cela permet d'avoir une population plus homogène ayant reçu le même type de communication. Les ouvriers ne consultant que très rarement leurs mails risquent de faire face à ce biais de manque d'information sur les politiques, qui viendrait s'ajouter aux autres disparités qui pourraient exister avec les membres du personnel administratif (niveau socio-économique par exemple).

Ce choix a été renforcé par plusieurs de mes interviews dont principalement celle d'Albert, employé, qui insiste sur le fait que, sur le terrain, il y a des différences notables. Il explique « *après je parle en mon nom, les gars de la production ont sûrement un avis différent, eux ils sont peut-être plus en contact avec la réalité des faits que moi assis dans mon bureau je n'ai pas forcément* ». Véronique, membre du management, ne pense pas, a priori qu'il puisse avoir

une grosse différence entre les deux publics. Elle explique la différence de participation au Community Day comme un problème qui provient plus de l'entreprise que des ouvriers. Selon elle, leur moindre implication dans les différents projets RSE s'explique par leurs horaires à pause que l'entreprise ne prend pas forcément en compte.

Section 6.2 : Guide d'entretien

Plusieurs guides d'entretien ont été élaborés sur base de la littérature scientifique disponible sur le sujet, des besoins managériaux et méthodologiques ainsi que des informations extraites de l'entretien exploratoire. Des vérifications par ma maitre de stage ainsi que par mon promoteur durant l'élaboration du guide ont permis de s'assurer de sa faisabilité et de sa pertinence. La version finale est déclinée sous deux formes visant chacune un public précis. Le premier étant destiné au management (voir annexe 3) et le second, aux employés (voir annexe 4). Comme le suggèrent Rupp et al. (2006), il a été décidé d'étudier les employés qui ne font pas partie du management distinctement des membres du management. Cela car « the non-management workforce (...) are less likely to be involved in developing and implementing CSR policy, less likely to have fully internalized the corporate culture and be defensive of it (...) and more likely to evaluate and react to the organization's acts of CSR » (Rupp et al., 2006, p. 538). Un questionnaire a donc été élaboré pour chaque public, le non management et le management avec des sujets globalement similaires mais des questions différentes.

Les guides d'entretien sont divisés en trois colonnes comportant respectivement les thèmes, questions et sous-questions. Les thèmes abordés sont basés sur la méthode proposée par Bon et al. (2015) dans leur étude qualitative sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises. Ceux-ci ont mené des entretiens semi-directifs auprès de dirigeants de PME. Ils ont décomposé leur guide d'entretien en plusieurs thèmes qui étaient explorés à l'aide de questions ouvertes. Ces thèmes, à savoir « la genèse des démarches de RSE entreprises (les motivations, les pratiques, les étapes éventuelles), ainsi que les éléments (événements, situations, acteurs) ayant contribué favorablement ou défavorablement au déploiement de cet engagement. » (Bon et al., 2015, p.82), seront donc repris dans mon guide d'entretien. Dans le guide d'entretien destiné au management, l'impact de la RSE sur les employés en général puis plus précisément sur leur identité sera également étudié. On postule que les membres du management connaissent la RSE et savent ce qu'elle contient. Ce postulat ne sera pas fait en ce qui concerne le non-management. Effectivement, après l'ice-breaker, ceux-ci seront questionnés sur leur connaissance du

phénomène et dans la négative, une définition simple leur sera donnée. Des questions sur les deux dimensions de la RSE, à savoir le social et l'environnemental, ont été posées.

Finalement, le choix de n'avoir étudié qu'une seule filiale de Firmenich a été motivé par plusieurs facteurs. Premièrement, le facteur de faisabilité a été essentiel. Étudier le site de Louvain-la-Neuve permettait effectivement une proximité géographique. Deuxièmement, le choix a été restreint par des facteurs d'ordre théorique. Effectivement, Simen et Ndoa (2013) spécifient que la mise en œuvre de la RSE ainsi que ses implications sont dépendantes de la culture du pays et la culture organisationnelle. La décision de n'étudier qu'une seule filiale permet donc de ne pas tirer des conclusions qui puissent être biaisées par la culture nationale ou les décisions RH prises à un niveau local.

Section 6.3 : Entretiens

L'ensemble des entretiens ont été menés durant ma période de stage, d'août à novembre 2019. Ils ont donc pu être réalisés en présentiel sans problématiques liées à la crise sanitaire actuelle. Concernant leur déroulement pratique, les différents participants ont été contactés d'abord via un premier contact informel (e.g. lors d'une pause-café ou du lunch) et, une fois leur accord oral obtenu, ils ont été invités par Outlook à un rendez-vous de 30 minutes. Le choix de faire un entretien de 30 minutes est justifié par une demande du management de ne pas interrompre le travail pendant une trop longue période. Les entretiens se passent en face à face, dans une pièce prévue pour les réunions afin d'assurer un maximum de confort. Concernant les informations préalables, les personnes interrogées sont simplement informées que l'entrevue concerne mon mémoire qui porte sur la Responsabilité Sociale des Entreprises et cela de manière à ce que ceux-ci ne préparent pas de réponses.

Ces réponses spontanées ont été également favorisées par la garantie de l'anonymat communiquée aux participants. Afin de respecter celui-ci, les répondants seront donc présentés sous un autre nom et le nom de leur poste ne sera pas mentionné. De fait, la taille de l'entreprise ne permet pas de garantir l'anonymat en citant les différents postes. Les contextualisations raccordées aux retranscriptions seront cependant accompagnées du nombre d'années d'ancienneté du sujet ainsi que de son âge car ce sont des variables que nous prendrons en compte dans notre analyse.

Section 6.4 : Retranscription

La récolte des données terminée, il fallut retranscrire les entretiens effectués. Plusieurs choix sont à décrire concernant la retranscription des données. Premièrement, les introductions et conclusions faites par l'intervieweur ne font pas partie de la retranscription car celles-ci ne sont pas pertinentes pour l'analyse. D'autres morceaux d'entretiens ont également été mis de côté car ils décrivaient des événements dans lesquels l'interviewé pouvait être aisément reconnu. Ces différentes données écartées, toutes les informations énoncées par nos sujets peuvent être trouvées en annexe (voir annexes 5 à 16).

La description des cinq premières étapes de la recherche terminée, il est temps de passer à l'étape six qui est l'analyse des informations récoltées. Cette étape se basera sur les choix précédents et permettra d'aboutir à des conclusions qui seront décrites dans les chapitres suivants.

Partie 4 : Analyse des résultats

Une fois les onze entretiens effectués, les informations obtenues doivent être traitées en utilisant le modèle d'analyse défini. Il s'agit de l'étape six de la méthode proposée par Van Campenhoudt et Quivy (2011) ; l'analyse des informations. L'objectif va donc être d'interpréter et de donner du sens aux observations effectuées à travers le modèle d'analyse. Dans les pages qui suivent se trouvent donc une analyse thématique suivie d'une analyse conceptuelle des différentes réponses des employés Firmenich Belgique.

Chapitre 1 : Analyse thématique

Suite à l'analyse thématique, différents sujets récurrents ont pu être mis en évidence permettant de mieux appréhender le cas d'étude qui nous occupe. Ces différents thèmes sont présentés dans les sections qui suivent.

Section 1.1 : La responsabilité

La « responsabilité » est de toute évidence un terme souvent utilisé, revenant systématiquement dans les discours. Cette responsabilité d'ancrer les opérations de l'entreprise dans des démarches sociales et environnementales positives incomberait, selon plusieurs interviewés, principalement aux entreprises. En effet, selon eux, ces entités seraient les plus gros pollueurs et leur taille implique un plus grand impact. Les travailleurs admettent que l'objectif principal de Firmenich soit la rentabilité mais insistent sur le fait que cette rentabilité doit être atteinte de manière responsable. Albert, employé, explique que c'est important *« qu'ils ne fassent pas seulement du business pour gagner de l'argent mais aussi, d'injecter une partie des bénéfices pour rester justement dans un modèle propre et conscient de l'environnement »*. Un bénéfice propre, voilà une nécessité pour l'avenir que mentionne Isaac, membre du management, lorsqu'il cite les raisons de l'implémentation de politiques RSE chez Firmenich. Il illustre : *« on fait du business mais il faut que le business soit éthique, ça c'est important »*. Selon Pascal, également membre du management, cette responsabilité a un impact fort sur son sentiment d'engagement ; *« moi je me sens engagé dans cette société qui finalement fait de l'argent comme tout le monde (...) mais parce que ces valeurs sont dites haut et fort et sont reconnues »*.

Firmenich serait d'autant plus touché par cette demande de responsabilité car c'est une entreprise chimique et qui produit des arômes pouvant servir à ce que certains, comme les amis de Martine, appellent la “malbouffe”. Pour cette dernière, il faut rappeler que l'engagement

sociétal et environnemental de Firmenich est plus important que ses impacts négatifs. En effet, lorsque certains l'accusent de travailler pour des marques discutables comme Coca ou Pepsi, elle répond :

« Alors vu sous cet angle peut-être, mais il y a un tout autre angle qui n'est pas négligeable et tout ce que Firmenich fait pour la planète et pour les populations défavorisées et compagnie, je pense que ça doit peser beaucoup plus dans la balance que le fait de faire des arômes pour Coca ».

L'aspect chimique pose également question. Lisa, membre du management, admet : *« dans l'industrie chimique on n'est aussi pas très naïfs, on sait que malgré tout ce qu'on essaye de faire pour protéger l'environnement, pour éviter les soucis, on a un impact »*. Cet impact serait pourtant contrebalancé, selon Isaac, par les valeurs de Firmenich ; *« pour moi c'est une certaine fierté de dire - voilà Firmenich a des vraies valeurs, investit de l'argent là-dedans et tout ça »*.

Les propos d'Isaac nous amènent directement à la deuxième thématique, celle des valeurs. De fait, la responsabilité de Firmenich est essentielle au vu de son activité et sa taille mais les travailleurs insistent sur l'importance des valeurs de cette entreprise.

Section 1.2 : Les valeurs

Pour la grande majorité des répondants, la RSE fait partie de la « fibre familiale », de la « mentalité mondiale », c'est une valeur considérable depuis sa création. C'est pourquoi ces derniers insistent sur le fait que cette implication et cet engagement envers différentes causes sont profondément authentiques et font partie intégrante des valeurs de Firmenich à un niveau local et global.

L'histoire de Firmenich semble rentrer grandement en jeu lorsqu'il s'agit de répondre à la question « selon vous, pourquoi Firmenich a décidé de mettre en place des pratiques de Responsabilité Sociale des Entreprises ? ». Elise, employée, parle de la RSE comme faisant partie *« de l'ADN de Firmenich »*. Albert, employé, insiste aussi sur le fait que ces valeurs sont importantes et que ça n'est pas le cas dans toutes les entreprises. Selon lui, la culture chez Firmenich c'est aussi *« mettre l'humain au centre »*. Pascal, membre du management, renforce l'importance de la famille Firmenich en pointant que *« l'entreprise familiale est une entreprise responsable »* et parle, comme Elise, d'un *« ADN suisse »*. Il ajoute en discutant de la famille Firmenich : *« ils ont des valeurs, ils ont des principes et ça reste très important. Et ils nous les transmettent et ils veulent que tout le monde joue le jeu »*. Pour Véronique, membre du management, cette valeur a aussi une fonction de motivateur et de rassemblement. Elle souligne ; *« tout le monde est motivé par cette valeur commune »*.

Section 1.3 : L'actualité

Un autre thème souvent abordé est celui l'actualité. En effet, bien que la RSE soit une valeur inhérente à Firmenich depuis sa création, on observe un regain d'importance des enjeux RSE ces dernières années. Certains parlent d'un tournant écologique, d'autres, comme Elise, expliquent que *« le mindset change pas mal donc chaque personne aussi à un niveau plus personnel et individuel, hum, tendance ou pas tendance du moment, mais en tout cas essaye de faire un petit peu attention »*. Patricia met également en avant cette idée d'actualité car, selon elle, l'environnement n'était pas une thématique aussi importante lors de son arrivée dans l'entreprise il y a huit ans. Elle accentue cet aspect de nouveauté qui rend la thématique de la RSE plus importante : *« c'est vrai qu'on entend au JT, on entend à la radio, on en parle avec un collègue, avec un voisin, c'est souvent des questions qui reviennent parce qu'on en entend beaucoup parler »*.

Isaac parle d'un changement récent au sein même des entreprises entre rentabilité et éthique. Il explique : *« je pense qu'il y a un peu un switch dans des entreprises de dire avant bah c'était profit à tout prix. Maintenant c'est profit bien entendu, mais en étant respectueux justement et pas faire du business non propre tu vois ? »*. Cet esprit d'actualité revient dans plusieurs discours et fera partie intégrante de l'analyse car il permet de comprendre à la fois pourquoi la RSE est beaucoup discutée actuellement mais permet aussi de tempérer l'impact qu'elle a sur les employés.

Section 1.4 : L'argent

L'une des grosses limites à la RSE chez Firmenich est le budget alloué à ses enjeux. Lorsqu'on discute avec des personnes responsables du management, elles se plaignent de ne pas avoir de vision claire de ce qu'il est possible de faire et surtout d'un manque cruel de ressources financières. Ce problème est effectivement apparu lors de la mise en place des activités du Community Day et, même si un budget a finalement été débloqué pour une activité, il a été très complexe de définir des projets gratuits qui ont du sens pour les travailleurs. Selon Isaac, membre du management, ce manque d'investissement est regrettable et Firmenich devrait s'engager tout au long de l'année pour véritablement prouver son implication.

Gilles, employé, donne l'exemple concret de la politique des vélos récemment mise en place au sein de Firmenich Belgique. Cette politique a pour but de soutenir la mobilité douce à l'aide de contrats avantageux qui poussent les personnes à acheter un vélo électrique dans le cadre de leur travail. Même si cette politique a rencontré un certain succès, Gilles soutient que

l'infrastructure autour des vélos n'a pas été pensée jusqu'au bout, faute de budget. Il regrette ce manque d'engagement et conclut : *« c'est dommage, ça ne favorise pas le lien »*. Elise, employée, renchérit que la nouvelle équipe RH a de nombreuses idées qui pourraient être mises en place mais que *« ce n'est pas par manque de temps, c'est juste par manque de budget »*.

Le thème économique est également revenu lorsque la question sur l'objectif de la RSE était posée. En effet, beaucoup ont répondu que la RSE faisait partie des valeurs de Firmenich depuis longtemps. Cependant, la majorité d'entre eux ont également appuyé l'impact économique de ces politiques pour l'entreprise. Après avoir expliqué que la RSE chez Firmenich était dans l'intérêt de tous, Gilles ajoute ; *« j'aurais du mal à croire qu'un beau jour quelqu'un dans les hautes sphères s'est levé en faisant "aller je veux qu'on fasse un truc de plus pour l'environnement parce que c'est cool". Il y a toujours plusieurs raisons à une action »*. Pascal, membre du management, reconnaît que la RSE est positive pour l'image d'une entreprise mais selon lui, les valeurs de Firmenich ne sont pas superficielles. Il admet *« il y a sans doute un mix économique »* mais il ajoute : *« je trouve que c'est plutôt élégamment amené »*. Le thème économique revient donc à plusieurs reprises et est vu plutôt comme le versant négatif de la RSE. Selon les répondants, il faut investir tout au long de l'année et trouver un équilibre entre les gains économiques et les dépenses dans des actions.

Section 1.5 : La sensibilisation

Finalement, en ce qui concerne l'impact direct de la RSE, c'est le thème de la sensibilisation qui est majoritairement exprimé. En effet, les interviewés répondent que la RSE n'a pas changé leur vision du tout au tout mais que travailler chez Firmenich leur a donné la possibilité d'être sensibilisés plus fortement aux préoccupations liées à la RSE. Pour eux, c'est d'ailleurs l'impact majeur de la culture d'entreprise de la firme.

Cette sensibilisation n'apparaît pas seulement dans les réponses liées à l'impact de la RSE mais serait plus globalement considérée comme présente chez tous les membres de Firmenich. Les interviewés font régulièrement comprendre que, implicitement, il est logique de vouloir faire le bien pour la planète et la société. En effet, selon Patricia, employée, il est maintenant acceptable et accepté de faire une réflexion à un ou une collègue sur un comportement qui ne serait pas respectueux de l'environnement. Elle donne l'exemple de verres jetables ;

« On peut le dire à son voisin "bah pourquoi tu ne prends pas plutôt un verre en verre qu'un verre en carton, au moins ça se nettoie et il y a moins d'impact environnemental", on le dit gentiment quoi. On sait qu'on est tous d'accord qu'il faut faire attention à ça donc heu ».

Selon elle, tout le monde est d'accord sur le fond ; chacun doit faire des gestes pour l'environnement. Véronique, membre du management, le confirme en expliquant que les thématiques RSE, « *au niveau employé c'est des sujets qui regroupent tout le monde (...) C'est vrai que c'est souvent un objectif où tout le monde est derrière en fait. Tu ne poses pas la question "oui ou non", c'est d'office oui en fait* ».

Cette norme ne touche pourtant pas tous les individus de la même manière. Malgré qu'il soit admis que la responsabilité de tous soit engagée, tout le monde ne considère pas forcément le niveau de cette responsabilité de la même manière. La majorité des répondants parle du tri des déchets. Ce geste est le plus récurrent de tous. En effet, lorsque la question d'exemples de politiques implémentées chez Firmenich survenait, Patricia, Albert et Simon ont beaucoup insisté sur cet aspect qui se concrétise dans la vie quotidienne de Firmenich. Cependant, Simon qui appuie cette bonne application des dires à la réalité ne le fait pas lui-même. Durant l'entretien, celui-ci annonce faire son maximum pour utiliser les verres réutilisables mais rigole en jetant un œil à son gobelet en carton. D'autres interviewés, se considérant comme engagés à un niveau privé, parlent de gestes supplémentaires nécessaires si l'on veut faire le bien pour la planète et l'Homme.

Au terme de cette première analyse, cinq thématiques ont pu être relevées. La responsabilité de l'entreprise a pu être évoquée à travers différents prismes, suivie des valeurs de Firmenich comme principe fondateur de la RSE. L'actualité a également été une thématique importante aux yeux des répondants. L'importance de l'argent et du pan économique a également pu être mise en avant. Finalement la sensibilisation ressort comme le principal impact de la culture basée sur la RSE selon les travailleurs. On le voit, ce premier examen des entretiens a pu démontrer de la complexité des raisonnements de nos interviewés. Pour aller plus loin dans cette analyse, Van Campenhoudt et Quivy (2013) proposent de suivre leur méthodologie basée sur les concepts clés de la recherche.

Chapitre 2 : Analyse conceptuelle

L'analyse conceptuelle sera donc façonnée par les composantes et indicateurs des deux concepts principaux de ce mémoire ; à savoir la Responsabilité Sociétale des Entreprises et l'identité des travailleurs. Ces deux concepts vont donc être étudiés sous différentes dimensions à travers les entretiens menés pour cette recherche. Le modèle d'analyse est présenté ci-dessous (tableau 3) afin de faciliter la compréhension au lecteur.

Concepts	Dimensions	Composantes	Indicateurs
Responsabilité Sociétale des Entreprises	Expérientielle	Connaissance de la RSE	Capacité d'identifier les principales dimensions de la RSE
		Impact(s) négatif(s) de la RSE	Cite un ou plusieurs impact(s) négatif(s)
		Impact(s) positif(s) de la RSE	Cite un ou plusieurs impact(s) positif(s)
		Lien avec la culture d'entreprise	Identifie la RSE comme valeur de Firmenich
Identité des travailleurs	Idéologique	Impact sur l'identité	Exprime de la fierté d'appartenir à Firmenich
			Exprime un changement de vision écologique/sociale depuis son arrivée chez Firmenich
	Ritualiste	Changement de comportements	Dit avoir débuté/supprimé un comportement écologique/social après son arrivée chez Firmenich

Tableau 3 : Modèle d'analyse

Section 2.1 : Responsabilité Sociétale des Entreprises

La RSE a été développée à l'aide de différentes composantes dans le guide d'entretien. Celles-ci sont : la connaissance du concept, ses impacts positifs et négatifs ainsi que son lien avec la culture d'entreprise de Firmenich. Ces composantes ont ensuite été converties en indicateurs afin d'augmenter la clarté de l'analyse à la fois pour le chercheur et, par conséquent, pour le lecteur.

• Connaissance de la RSE

Premièrement, la question de la connaissance de la RSE a été posée à sept participants (i.e. les membres de non-management). La question sur leur capacité d'identifier les principales dimensions de la RSE était utile à la fois car elle permettait de débiter sur une question assez ouverte mais aussi car, dans la négative, une définition pouvait leur être fournie. Au terme des entretiens, il est possible d'affirmer que les réponses étaient très diversifiées. Simon, Martin et Gilles disent ne pas connaître le terme tandis que Martine et Elise donnent des définitions exemplifiées qui reprennent les différentes dimensions du concept. Pour Albert et Patricia, les réponses sont plus complexes. En effet, Albert ne mentionne que l'aspect législatif en citant uniquement les « *normes que les entreprises doivent respecter au niveau des employeurs* ». Patricia, de son côté, s'oriente davantage vers l'aspect développement durable. Elle tâtonne ; « *je pense que c'est tout ce qui est lié à la sustainability dans les entreprises, l'empreinte carbone dans les entreprises* ». Ces réponses démontrent de la diversité de l'échantillon, une

partie étant sensibilisé au terme alors que l'autre ne l'est pas du tout. Elles permettent aussi d'apprécier la complexité du concept de RSE et du chemin qu'il reste à parcourir concernant la communication interne autour de ce concept.

- **Impacts positifs et négatifs**

Pour continuer sur la dimension expérientielle de la RSE, les impacts positifs et négatifs ont été discutés durant les entretiens.

En ce qui concerne les impacts positifs, autrement dit les avantages de la RSE, il est possible de relever le bien que cela fait aux populations visées et à la planète en général. Gilles insiste sur l'impact sur le bien-être des employés. Plus que ça, ce dernier remarque que c'est « *dans l'intérêt de tout le monde* ». Le second impact positif concerne la sensibilisation qu'elle permet aux membres de Firmenich. Isaac mentionne ce pouvoir comme permettant une ouverture des mentalités. Elise et Véronique, quant à elles, pointent l'intérêt de la RSE dans le processus de recrutement ainsi que pour la marque de l'employeur. Selon elles, l'intérêt de Firmenich pour des causes sociales et environnementales sont bénéfiques car elles attirent « *les talents de demain* » (Elise) et « *travaillent le branding* » (Véronique). Finalement, plusieurs des interviewés admettent que la RSE permet de travailler l'image de Firmenich à tous les niveaux. Elise confirme l'impact de la communication de la RSE sur les candidats. Elle explique ; « *je le sens surtout dans les recrutements pour, par exemple, des stagiaires fortement mais pour d'autres aussi. C'est toujours une question qui sort* ».

Il est par ailleurs intéressant de soulever que sur les six personnes à qui la question a été posée, seules deux ont répondu que le positionnement de Firmenich quant à la RSE a joué dans leur envie de travailler pour cette entreprise. Un cas contraire peut être trouvé dans l'expérience de Martin qui travaille depuis neuf ans chez Firmenich et qui soulève que la RSE n'a pas joué lors de son embauche mais a été un critère décisif lorsqu'il a, récemment, pensé à quitter l'entreprise. Il se confie ;

« J'ai failli partir (...) enfin le fait de vendre des sodas, ce n'est pas pour cette raison-là que je reste, ça n'est pas un truc, ce n'est pas super bon. Maintenant le fait de travailler avec des matières premières naturelles, c'est des choses qui changent aussi dans la fabrication des arômes et ça c'est important ».

Cet exemple permet de mettre en avant le changement de mentalité qui a opéré récemment. En effet, lorsque les personnes ont été embauchées il y a un certain temps, elles soutiennent qu'au moment de leur choix, la RSE n'a pas joué mais qu'elle jouerait un rôle aujourd'hui.

En ce qui concerne les impacts négatifs ou risques que la RSE peut avoir, les réponses ont également été très utiles pour l'analyse. Sur les huit personnes à qui la question a été posée, seules deux n'ont pas pu véritablement citer un ou plusieurs impact(s) négatif(s). Une autre remarque est qu'il est beaucoup plus complexe pour les interviewés de trouver des risques que des impacts positifs. Certains répondent même, comme Simon, employé, que « *non non il n'y a pas de dangers, au contraire. Et c'est pour notre bien à tous au final* ». Pour ceux qui citent des impacts potentiellement négatifs, la retombée financière revient régulièrement. De fait, Albert et Isaac font mention du coût que représente la RSE de par ses actions et les exigences qui vont avec.

Le second risque concerne une communication inadéquate. Lisa, membre du management, relève notamment qu'une mauvaise communication peut nuire à la réputation de Firmenich et que, selon elle, il serait utile de recourir à une analyse de risque à chaque fois que l'on communique une action à la fois en interne et en externe. Isaac, également membre du management, confirme qu'il existe un certain danger à ce que les certifications soient perçues comme fausses ou non réalisées dans les faits. Martine, employée, rappelle que la double facette de Firmenich, à savoir créer des arômes mais de manière durable, pourrait entraîner une méfiance de la part de certaines parties prenantes.

- **Lien avec la culture d'entreprise**

La dernière composante qui peut être reliée au concept de RSE est le lien avec la culture d'entreprise. Six des répondants, employés et membres du management, identifient la RSE comme valeur de Firmenich. Martine, Isaac, Elise, Albert, Pascal et Véronique ont effectivement mentionné dans leurs entretiens que les causes environnementales et/ou sociales font partie intégrante de la vie de l'entreprise. Ils confirment avoir été sensibilisés à ces actions dans leur lieu de travail.

Pour conclure cette analyse du concept de RSE, il faut pointer que l'expérience des individus est régulièrement différente. Peu d'indicateurs ont démontré un accord parfait entre les membres interrogés. Cela peut être le fait de l'âge ou de la génération. Cette disparité dans les réponses peut aussi être le fait du temps passé dans l'entreprise ainsi que la qualité du processus d'intégration. Finalement, les indicateurs démontrent aussi que l'identité personnelle interagit fortement avec l'identité professionnelle. Ces pistes sont plus profondément explorées dans la section suivante.

Section 2.2 : L'identité des travailleurs

Le second concept analysé est l'identité des travailleurs. Ce concept sera décomposé en deux dimensions et deux composantes auxquelles sont rattachés trois indicateurs qui sont mentionnés dans le tableau 3. La dimension idéologique sera étudiée à l'aide de la composante « impact sur l'identité » qui sera vérifiée à l'aide de deux indicateurs, à savoir le sentiment de fierté d'appartenance à Firmenich et le changement de vision écologique et/ou sociale depuis leur arrivée au sein de l'entreprise. En ce qui concerne la dimension ritualiste, les changements de comportements seront observés à partir de la déclaration des répondants d'avoir ou non adopté un nouveau comportement écologique et/ou social depuis leur arrivée chez Firmenich.

- **Sentiment de fierté**

Pour débiter, l'impact sur l'identité et plus précisément le sentiment de fierté sera étudié. Il est intéressant de relever que deux des huit personnes à qui la question a été posée ont répondu qu'elles n'iraient pas jusqu'à exprimer de la fierté mais qu'elles se sentaient soit contente, pour Patricia (employée), soit honoré, pour Simon (employé), d'appartenir à Firmenich. Pour Patricia, les politiques mises en place par Firmenich sont normales et donc il n'est pas nécessaire d'être fière d'une entreprise qui prend tout simplement ses responsabilités en main. Simon, de son côté, appuie que c'est valorisant de travailler pour une entreprise engagée et finit par admettre qu'il se sent fier d'appartenir à ce projet. Les autres répondants expriment volontiers leur fierté d'appartenir à Firmenich. Albert, employé, ajoute même que la RSE n'est pas le seul point pour lequel il est fier d'appartenir à Firmenich. De fait, il élargit la problématique et mentionne que ce qui le rend vraiment fier est la manière dont cette firme met « *l'humain au centre* ». Isaac, membre du management, dit aimer pouvoir discuter de ce que son entreprise fait et être fier d'actions comme le Community Day qui, selon lui, permettent d'ouvrir les mentalités.

Même si pour les travailleurs, la RSE est un fait d'actualité qui touche la majorité des entreprises, la RSE de Firmenich reste selon eux exceptionnelle. Cependant, cette fierté est parfois ébranlée, tout comme l'importance de la responsabilité, par l'activité de Firmenich, à savoir produire des arômes et des boissons. Martin, employé, illustre ce double sentiment ;

« C'est vrai que quand je raconte tout ce qui est en place chez Firmenich, oui ça me rend fier d'en parler, de partager ça, oui oui clairement. (...) bon c'est vrai que l'aspect arômes, un peu moins mais bon il faut toutes sortes de sociétés (...) ici c'est des boissons, on en a besoin, de boire »

Pour Pascal, membre du management, il faut mentionner le fait que Firmenich reste profondément attachée à sa responsabilité même dans les situations économiquement difficiles. Cette stabilité renforce son sentiment de fierté. Dans l'entreprise depuis 22 ans, *« je vois l'évolution, la constance, quand il y a une crise économique, on n'arrête pas de faire ça tu vois ? On continue à faire vraiment et ça reste des choses desquelles on est fiers, qu'on veut montrer »*.

Le sentiment de fierté est donc fortement ressenti par les travailleurs mais semble l'être au conditionnel. Il apparaît en fait surtout chez les membres du management ce qui peut s'expliquer par le fait qu'ils sont impliqués dans le processus de RSE. Ils vont donc dans le sens de cette politique qui leur appartient d'une certaine manière.

- **Changement de vision**

Le deuxième indicateur, pour rappel, le changement de vision des interviewés, est également disparate. Martine mentionne un changement sur son idéologie tandis qu'Elise et Simon ne parlent respectivement que d'un impact indirect ou inconscient sur leur vision des choses. Au contraire, Isaac dit ne pas avoir changé sa manière de voir depuis qu'il travaille chez Firmenich. Gilles non plus n'a pas changé radicalement de vision car il était, selon lui, déjà fortement sensibilisé aux enjeux précités mais dit avoir découvert certaines pratiques depuis son embauche dans l'entreprise. Son exemple est d'autant plus intéressant pour l'analyse qu'il n'a pas été briefé sur les valeurs et avantages de Firmenich. Embauché durant une période *« assez turbulente »*, il affirme : *« il y a pleins de choses auxquelles je suis passé un peu à travers quand j'en parle avec d'autres personnes »*. Pascal va dans le même sens et soutient que sa vision n'a pas été impactée par son travail car cela fait écho aux valeurs qu'il avait déjà. Toutes ces réponses différentes confirment que l'impact de la RSE sur l'identité des travailleurs interrogés est inégalitaire.

Par la même occasion, les acteurs introduisent un nouveau facteur qui est la sensibilisation préalable ou non aux préoccupations environnementales et sociales. Selon eux, le changement de vision ne peut se faire que si la personne n'était pas conscientisée avant de rentrer dans l'entreprise. Cet élément met en exergue l'importance de l'identité personnelle comme interagissant avec l'identité professionnelle. En effet, l'identité personnelle va impacter l'intérêt ou non pour les sujets RSE.

- **Changement de comportement**

La dernière composante concerne le changement de comportement des acteurs face aux enjeux sociaux et écologiques. Il est évident que cet impact sera moindre que les précédents car il engage plus fortement les acteurs qui doivent divorcer d'une routine, d'un rituel posant donc potentiellement une plus grande résistance au changement. Martine, employée, confirme cette affirmation. Pour elle, si la culture d'entreprise de Firmenich a eu un impact sur son idéologie, elle n'en a eu que peu sur son comportement. Elle affirme qu'elle n'a développé que des petites actions depuis son arrivée il y a un peu plus d'un an. Elise et Patricia, employées également, renforcent cette proposition et disent que les changements de comportements ne peuvent être constatés qu'à travers de petits actes qui ne sont pas trop engageants. Elise illustre ses propos à l'aide de l'exemple du covoiturage. Cet acte engage fortement la personne et, dès lors, le covoiturage est considéré par beaucoup comme une contrainte. Elle n'est donc pas étonnée de voir que ce genre d'actions n'est que rarement effectif sur le long terme. Isaac, membre du management, constate également que l'impact réel des actions est moindre que l'ambition qui est derrière celles-ci. Plus concrètement, les actions souvent mentionnées au travers des entretiens sont le changement de gobelets jetables vers des verres et le tri de déchets.

Pour conclure cette partie sur le concept d'identité des travailleurs, il est intéressant de rendre compte, une fois de plus, que l'identité est propre à chacun. Cependant, il est possible de remarquer que Firmenich a globalement impacté positivement ses travailleurs. En ce qui concerne les changements de comportement, Isaac les explique par la pression sociale exercée par les collègues. Ceci sera également une piste explorée par la suite.

Partie 5 : Discussion

L'analyse des résultats a permis d'éclairer différentes logiques et processus qui sont à l'œuvre au sein de Firmenich Belgique. Ce sera sur cette base que la discussion s'appuiera. Cette discussion aura pour objectif de répondre à notre question de recherche, pour rappel **« Comment une culture d'entreprise basée sur des pratiques RSE questionne-t-elle l'identité des travailleurs ? Le cas de Firmenich Belgique »**.

Chapitre 1 : La RSE du point de vue des travailleurs

Section 1.1 : Définition

Premièrement, il est intéressant de comparer la définition de la RSE utilisée dans ce mémoire avec celle émise par nos interlocuteurs. Lorsque les auteurs faisaient mention de « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes » (Commission Européenne, 2011), les employés étaient globalement sur la même longueur d'onde. Néanmoins, selon eux, la composante environnementale semble jouir d'une plus grande importance par rapport à la composante sociale. Par exemple, seules deux personnes, Elise et Véronique, ont cité l'implication dans une ASBL comme geste qu'elles pourraient mettre à exécution. Une autre composante explorée était celles des avantages en termes de conciliation vie privée/vie professionnelle. Les politiques sur l'emploi étaient pour Simon et Martin des thèmes très importants. Peeters (2004) corrobore ces résultats et spécifie qu'en pratique, certaines dimensions, notamment l'emploi ou l'environnement, sont prioritaires selon les secteurs (Peeters, 2004, p. 28). Pour Simen et Ndao (2013) ces différences dans la définition du terme RSE est influencée par les thèmes pour lesquels les acteurs sont davantage sensibilisés, cela est également vrai dans notre cas d'étude.

Section 1.2 : Conception de la RSE

Une autre information relevée par les auteurs dans la revue de la littérature est la diversité de conceptions de la RSE par les acteurs dans le temps. Trois conceptions ont été développées par Capron et Petit en 2011, qui sont, pour rappel, les conceptions éthique, utilitariste et fondée sur la soutenabilité. Au terme de l'analyse des discours des employés de Firmenich, il semble pertinent de se demander à quelle conception ceux-ci rattachent l'entreprise. Il est intéressant de noter que les conceptions sont toutes au moins évoquées une fois dans les différents discours.

En ce qui concerne la vocation éthique de la RSE, on peut énoncer les valeurs morales qui sont mises en avant. Pour Simon, employé, la RSE c'est aussi et surtout faire « *les choses dans le bon sens* ». La conception éthique semble aussi être celle des fondateurs de Firmenich qui ont dès le début mis les enjeux RSE au centre. Un autre point à joindre à cette conception est la thématique de responsabilité. Pour beaucoup, les entreprises ont la responsabilité morale d'assumer leurs impacts sur les populations et l'environnement et doivent dès lors prendre les mesures qui incombent.

La conception utilitariste est moins évoquée mais on peut la retrouver dans les discours plus critiques de certains collaborateurs. Par exemple, celui de Gilles, employé, qui affirme qu'il n'est pas dupe et qu'il doute que les raisons de la RSE soient uniquement d'ordre éthique. Véronique, membre du management, l'admet : « *ça travaille aussi le branding, etc. Ca c'est sûr* ». Cette remarque met en exergue l'importance de la conception fondée sur la soutenabilité qui est d'ailleurs la plus souvent décrite.

La conception fondée sur la soutenabilité rappelle que Firmenich ne pourra pas survivre si elle détruit les ressources qui la font vivre. Les dirigeants doivent donc agir « en bon père de famille » pour que la société reste pérenne. Cet engagement est perçu positivement par les employés de manière générale et la majorité des intervenants admet que c'est la meilleure chose à faire. Gérer les résultats financiers au même titre que les enjeux écologiques/sociaux est une caractéristique de ce type de conception.

Il est donc possible de conclure que les conceptions éthiques et basées sur la soutenabilité sont majoritairement reprises par les travailleurs, même si quelques-uns se disent « incrédules » et soutiennent que l'argent est un fort motivateur pour les décideurs. Le management admet également que la face utilitariste est un vrai plus de la RSE.

Section 1.3 : Les parties prenantes

Comme énoncé, la conception fondée sur la soutenabilité est fortement présente chez Firmenich. Cette conception est le reflet de la théorie de la triple bottom line d'Elkington (1994). Les trois « P » (i.e. people, planet, profit) de ce principe sont bien représentés par le cas d'étude de Firmenich. En effet, la théorie de la triple bottom line met en avant l'importance de prendre en compte à la fois les résultats environnementaux et sociaux en plus des résultats économiques. A plusieurs reprises, les interviewés ont mentionné les différentes politiques visant à réduire le bilan carbone de Firmenich. Ceux-ci ont d'ailleurs récemment installé des panneaux solaires. Au niveau social, c'est l'aide aux populations qui est la plus souvent revenue. En effet, les

arômes et les matières premières de Firmenich sont souvent importés de pays en voie de développement pour des raisons de réduction des coûts. Seulement, les travailleurs sont heureux de m'informer que, malgré tout, des politiques permettent à l'entreprise de garantir un certain prix aux producteurs tout en leur apprenant des techniques pour rendre leur exploitation plus rentable. On peut donc conclure que les trois objectifs sont bel et bien poursuivis par Firmenich et les travailleurs ont l'air globalement assez conscients de cet engagement.

En ce qui concerne la seconde théorie principale associée à la RSE, celle des parties prenantes, nous pouvons également confirmer que la méthode édictée par Rasolofo-Distler (2010) a bien été respectée et surtout intégrée par les différentes parties prenantes. En effet, les interviewés tombent d'accord sur le fait que la RSE est vecteur de valeur. Cependant, ils insistent sur le point suivant ; c'est un vecteur de valeur pour tous, pas seulement pour l'entreprise. Ils se disent heureux de travailler pour Firmenich et sentent que la RSE fait profondément partie de la stratégie de l'entreprise depuis ses débuts. Un autre facteur commun entre les résultats des entretiens et les principes proposés par Rasolofo-Distler (2010) est la place des actionnaires dans l'entreprise. En tant qu'entreprise privée, Firmenich n'est pas cotée en bourse. Cette information est importante pour Martine, employée, qui le notifie durant son entretien en discutant de la famille Firmenich. La valeur d'indépendance que Firmenich affiche est respectée en partie grâce à cette caractéristique. Sans la pression omniprésente du rendement financier, Firmenich semble être plus libre de prendre des choix qui ne seraient pas économiquement rentables sur le court terme. En parallèle de cette indépendance, il faut discuter l'importance de cette famille qui reste l'icône de Firmenich. C'est elle qui rend la RSE plus authentique aux yeux des travailleurs interrogés.

Finalement, Rasolofo-Distler (2010) insiste sur l'importance d'étudier constamment les logiques de RSE et de mettre en place des outils qui permettent d'optimiser ces dernières. Ce dernier point reste la principale faiblesse de Firmenich selon les répondants. Effectivement, même si le niveau global a implémenté un rapport de durabilité associé à des formations pour le comprendre, il reste des zones d'interrogation au niveau local. Véronique, membre du management, résume ces mises à l'épreuve : *« Je voudrais qu'on fasse plus, je voudrais vraiment qu'on aille plus loin. (...) Non il y a encore moyen de rappeler les petits gestes au quotidien. Quand je vois le nombre de sacs poubelles aussi qu'on utilise dans l'entreprise, (...) il y a encore du boulot »*. Cette constante remise en question doit donc être renforcée par des politiques concrètes qui ont du sens pour les travailleurs. Cela nous permet de constater que la

RSE est un processus qui ne s'arrête jamais et qu'il est constamment remis en question par les travailleurs qui semblent vouloir aller plus loin.

Section 1.4 : Objectifs RSE

Pour finir avec les objectifs de la RSE discutés dans la littérature, il faut examiner la différence entre les comportements volontaires et ceux qui proviennent de pressions externes dans le cas d'étude qui nous occupe. Pour les travailleurs, il y a évidemment un mix des deux. Pour Albert, par exemple, la RSE « *c'est intéressant pour les entreprises qui veulent avoir un certain label de respecter ce genre de choses* ». Il insiste donc d'abord sur les pressions externes mais il ajoute plus tard : « *je vois qu'en gros Firmenich fait beaucoup d'efforts, pour aller dans ce sens-là* », mettant donc en avant les comportements volontaires.

Firmenich a donc, selon la plupart des répondants, réussi à trouver le juste milieu entre rentabilité et éthique. Elle ne répond pas seulement aux pressions externes, aux politiques et aux obligations législatives, elle va plus loin dans la logique et permet donc aux travailleurs de s'identifier à leur firme. Le management est par ailleurs très avide de politiques de RSE et les membres interrogés sont tous à la fois fiers de ce qui a déjà été entrepris mais désireux de faire plus. Du côté des employés, le son de cloche est moins challengeant. Ils sont convaincus d'être dans une position avantageuse et émettent moins souvent le besoin d'aller encore plus loin.

Il faut également faire mention des critiques qui sont ressorties dans les entretiens car différents répondants ont pu identifier le versant marketing de la RSE. La RSE reste une manière d'avoir une image positive à l'interne et à l'externe. Mon expérience chez Firmenich a d'ailleurs été révélatrice de cet aspect. Le Community Day a été une occasion de se rendre compte que les activités n'étaient pas seulement faites pour communiquer en interne mais également pour faire savoir, par les réseaux sociaux et autres médias, que Firmenich s'engage pour la planète et les communautés locales. Ces différentes informations sont d'ailleurs intégrées et interprétées par les membres de Firmenich comme nous le verrons dans le chapitre suivant.

Chapitre 2 : L'identité des travailleurs et la RSE

L'identité d'un travailleur est un mélange entre son identité personnelle et son identité professionnelle. Chez Firmenich, cette identité professionnelle entre en relation avec la culture organisationnelle basée sur la RSE.

Section 2.1 : Changement de discours

En ce qui concerne l'identité des individus, un phénomène a pu être relevé durant les entretiens, à savoir le changement de discours de certains acteurs sur les préoccupations sous-tendues par la RSE. Certains passent d'un discours assez distant à une position beaucoup plus engagée entre le début et la fin de l'entretien mais aussi entre le début et la fin de ma période de stage chez Firmenich. L'exemple des discussions pendant les pauses était assez éclairant. Au début de mon stage, j'ai pu assister à certaines discussions sur l'environnement, et les personnes impliquées dans le débat étaient plutôt réticentes à l'idée de changer leurs habitudes. Après le Community Day, les discours étaient différents et l'on ressentait à la fois l'impact de ma présence mais aussi celui de toute la communication positive qui avait été faite.

Pour décrypter ces comportements, il faut premièrement citer le phénomène de la dissonance cognitive. Dans notre cas d'étude, cette dissonance a pu être réduite à l'aide de discours tels que celui de Martine, employée, qui admet que Firmenich peut avoir un impact négatif sur les populations et l'environnement mais qui insiste : *« moi je le vois plus comme quelque chose de positif que comme quelque chose de, de, ouais que pour se faire pardonner »*. Cette tentative de réduction de la tension peut aussi être identifiée lorsqu'une personne ne correspond pas à la culture. Le discours de Simon est particulièrement révélateur de cette tendance à vouloir « rentrer dans le moule ». Lorsque l'on aborde le sujet une première fois, il mentionne ; *« Après personnellement je ne suis pas vraiment branché écolo de base »*, mais plus loin il ajoute que son arrivée chez Firmenich a eu un impact sur lui ; *« Tu deviens on va dire un peu écolo, inconsciemment »*. Ce changement d'idéologie ou de positionnement peut donc être une manière de se protéger d'une dissonance cognitive et arriver à ce que Sainsaulieu (1994) nomme « cohérence psychique » (p. 252). Cependant cela peut aussi être le résultat de deux autres phénomènes : la culture ou la pression sociale. Ces deux phénomènes vont être décrits plus en détail dans les sections suivantes.

Section 2.2 : Culture organisationnelle

Différentes phases peuvent être décrites dans l'analyse de l'impact de la culture d'entreprise sur les travailleurs. Néanmoins, dans le cas qui nous occupe ici, la troisième, appelée « la résolution des conflits » par Guerfel-Henda, El Abboubi et El Kandoussi (2012, p. 62), est la plus révélatrice. Durant cette période qui dure environ douze mois, l'individu est appelé à intégrer les normes provenant de la culture organisationnelle et des sous-cultures. Martine et Simon (employés) sont effectivement arrivés il y a peu dans l'entreprise, ce qui pourrait

expliquer que cette double identité ressorte davantage dans leur discours. La divergence entre leurs valeurs personnelles et celles de l'entreprise doit encore être travaillée afin qu'ils réduisent leurs conflits internes et qu'ils puissent être plus en phase avec le reste des membres.

Section 2.3 : Pression sociale

Une autre piste à explorer est celle de la pression sociale. En effet, dans les discours des différents acteurs, on retrouve fortement cet aspect. Patricia, employée, explique qu'au bureau, elle se lève pour aller dans le couloir où le tri des déchets est possible, elle effectue aussi plus de trajets afin d'accéder aux verres plutôt qu'aux gobelets jetables. Pour elle, c'est devenu la norme ;

« C'est juste des petits gestes que maintenant on fait plus attention. Et c'est vraiment devenu normal, j'ai envie de dire. Limite on va pointer du doigt celui qui va prendre un gobelet en carton et pareil pour le café. On va lui faire la remarque quoi, "fais attention" ».

Ces changements de comportements peuvent être expliqués par le concept d'apprentissage organisationnel (Imbs & Ramboarison-Lalao, 2013). Cet apprentissage s'opère lorsque les travailleurs s'approprient véritablement un principe et qu'ils génèrent par conséquent de nouvelles normes.

Durant mon stage chez Firmenich, j'ai pu également observer des changements de discours et de comportements potentiellement dus à la pression du groupe. L'une des actions du Community Day a été révélatrice de ces comportements. En effet, des affiches du type « je m'engage à » ont été placées à différents endroits clés de l'espace de travail et invitaient les personnes à signer pour des comportements eco-friendly qu'elles s'engageaient à respecter dans la vie quotidienne de l'entreprise. A l'analyse de ces signatures, j'ai pu remarquer un fait intéressant ; ces dernières étaient généralement rassemblées par équipe de travail. Les signatures étaient le signe le plus facilement détectable ; lorsqu'un membre se décidait à s'engager vers une activité, on pouvait observer que les signatures des autres membres de l'équipe s'ajoutaient ensuite. Ceci pouvait être le fait d'une pression de la part du groupe, ce qui sera étudié dans la section suivante.

Section 2.4 : Théorie de l'identité sociale

Toutes ces réactions peuvent être discutées sous l'angle de la théorie de l'identité sociale. En effet, les processus d'identité sociale démontrent que les individus vont toujours faire en sorte d'obtenir une identité sociale qui soit positive. Dans le cas d'étude qui nous occupe, Simon et

Patricia n'étant pas forcément sensibles aux causes discutées durant l'entretien présumant que leur comportement social ne répond pas aux normes du groupe d'appartenance. Leur identité sociale semble donc insatisfaisante car la comparaison avec l'exogroupe implique une évaluation plus positive que l'endogroupe. Pour répondre à cette situation, les auteurs de la théorie de l'identité sociale indiquent que les individus auront plusieurs stratégies possibles : soit la mobilité individuelle, ce qui signifie le changement de groupe, ou la stratégie de la créativité sociale, en d'autres mots « rendre leur groupe actuel plus favorablement distinct » (Licata, 2007, p. 25). En modifiant leurs discours et leurs comportements, les acteurs peuvent dès lors rendre leur identité sociale plus positive, cette stratégie peut être rattachée à la créativité sociale.

Pour Gond et al. (2010), la RSE est d'ailleurs un moyen de renforcer son estime de soi et son image de soi, c'est pourquoi les organisations qui prônent ces pratiques ont des impacts sur leurs employés. Cela illustre très bien l'impact de la RSE sur l'identité des travailleurs qui vont donc faire en sorte d'être plus en phase avec la culture d'entreprise qui est effective dans leur environnement. Simon met en lumière ces modifications dans son discours, il indique que l'implémentation d'une culture d'entreprise basée sur la RSE n'implique « *pas de dangers. A moins que certains soient marginaux à ce niveau-là. Qu'ils disent "bah tiens moi je ne vais pas trier ou inverser"* ». Aller à contre-courant serait donc, selon lui, le plus gros risque de la RSE.

Il est possible de conclure cette partie de la discussion sur les caractéristiques de la définition de l'identité données précédemment par les auteurs. Effectivement, ces derniers mettent en avant le caractère construit de l'identité. Cela démontre que ce concept n'est pas fixe et qu'il évolue en fonction de l'environnement et des relations que le travailleur entretient avec son environnement, aussi bien privé que professionnel. Reconnaître l'identité comme un processus rend donc possible la conclusion selon laquelle la culture d'entreprise a un impact sur l'identité du travailleur. Celui-ci verrait donc son identité modifiée par son environnement et les interactions que les composantes écologique et sociale de la RSE créent. Effectivement, selon Gallissot (2015), il y a une interaction directe entre notre identité particulière et l'identification à la communauté qui engendrerait une plus grande homogénéité de groupe. Le prochain chapitre a pour but d'étudier plus en profondeur les différents phénomènes à l'œuvre chez Firmenich et surtout les facteurs qui ont été relevés par le travail empirique.

Chapitre 3 : La RSE comme vecteur identitaire

Comme cela a pu être montré, Firmenich possède une culture qui se veut fortement axée vers la RSE. En tant que variable communicationnelle, la RSE est souvent expérimentée comme un facteur positif et pour lequel il ne faut considérer que les atouts. Cet engagement est vécu par les membres de Firmenich comme quelque chose de normal, un engagement que toutes les entreprises doivent prendre. Pourtant Simen et Ndao (2013) mettent en avant le fait que la RSE apparaît souvent dans les entreprises comme « une simple préoccupation et intention » (p. 137) alors que Firmenich fait partie des entreprises qui considèrent la RSE comme un engagement. Les mêmes auteurs discutent également de la conception de la communication. Ils insistent sur le fait que la RSE reste principalement « un simple discours » (p. 137). A nouveau, cette stratégie est l'inverse de celle proposée et défendue par Firmenich qui fait de la RSE un élément essentiel de sa communication aussi bien interne qu'externe.

La grande majorité des répondants exprime croire, au moins en partie, à la réelle envie de Firmenich d'avoir un impact positif sur la planète et les communautés. Beaucoup rattachent leur affirmation au fait que cela provient de la fibre familiale et que ça remonte au début de l'histoire de Firmenich. Après l'analyse thématique et conceptuelle des différentes interviews, il ressort que cette impression d'authenticité provient justement du fait que la valeur de durabilité est ancrée depuis longtemps dans l'esprit Firmenich.

Cette impression est renforcée par le fait que, depuis quelques années, la RSE semble être devenue une mode pour les employés. Alors que cette tendance est souvent perçue comme un moyen de faire du greenwashing², les intentions de Firmenich, qui mettait déjà en place des initiatives bien avant la montée en puissance des demandes écologiques et sociales, sont perçues comme authentiques et non comme une réponse à un effet de mode. Elise, employée, illustre parfaitement cette analyse en déclarant ; « *c'est quelque chose qui a toujours été et voilà, je pense qu'avec l'air du temps on en entend encore plus parler mais c'est, le Community Day c'est quelque chose qui a toujours existé. Ça fait déjà quelques années que ça existe* ». Pascal, membre du management, qui travaille depuis 22 ans pour l'entreprise confirme les dires d'Elise et renforce même cette analyse en répondant : « *il y a toujours eu cette volonté intrinsèque* » lorsque la question du pourquoi la RSE lui est posée. Il ajoute par la suite : « *il y*

² Méthode de marketing consistant à communiquer auprès du public en utilisant l'argument écologique. Le but du greenwashing étant de se donner une image écoresponsable, assez éloignée de la réalité... La pratique du greenwashing est trompeuse et peut-être assimilée à de la publicité mensongère. (<https://www.novethic.fr/lexique/detail/greenwashing.html>)

a une grande ouverture à la diversité et elle est vraie (...) ça n'est pas juste du bling bling, du saupoudrage ». Véronique, également membre du management, insiste sur le fait qu'il n'y a pas de différence entre ce qui est vendu et la réalité et confie ; *« ce qui est agréable c'est que ce qu'ils mettent sur leur site, c'est ce qu'ils font vraiment. Ce n'est pas du pipeau, mensonge, attractivité pour attirer, tu vois qu'ils investissent »*. Néanmoins, il est intéressant de noter que ces deux répondants font partie du management et sont donc potentiellement moins critiques que les autres à l'égard des politiques de RSE car ils sont engagés dans la bonne mise en pratique de ces politiques.

De manière générale, cette concordance entre les valeurs annoncées et la réalité est une réussite notable dans la communication de Firmenich. En effet, selon Guerrero et Herrbach (2009), cette confiance reportée par les employés de Firmenich serait un atout considérable. De fait, il n'est pas rare de voir se développer une méfiance forte de la part des employés dans des firmes prônant la RSE (Imbs & Ramboarison-Lalao, 2013). Pourtant, peu de répondants ont discuté de « greenwashing » ou autres stratégies peu éthiques. Pour Gardberd et Fombrun (2006 cités par Igalens et Tahri, 2017), cette image responsable « constitue un actif immatériel important pour l'entreprise » (p. 116). Cela démontre à quel point la bonne gestion de la RSE peut être un réel avantage stratégique pour toute entreprise.

Pour expliquer cette réussite d'un angle plus théorique, on peut mentionner la théorie de l'échange social. En effet, si les employés répondent que la politique de RSE est authentique, c'est certainement grâce à une confiance organisationnelle importante attribuable à un échange social bien construit. De plus, il faut mentionner que l'impression d'action volontariste de la part de Firmenich se base sur un long processus. De fait, Simen et Ndao (2013) expliquent que la plupart des entreprises ont implémenté des politiques de RSE en raison de « contraintes légales ou institutionnelles » (p. 138). Dans notre cas d'étude, le moteur principal ne semble pas être du ressort de l'obligation mais plutôt de la volonté de faire le bien.

Si les employés identifient la RSE chez Firmenich comme assortie à une volonté de faire le bien, cela peut avoir de nombreux impacts positifs. Le concept de loyauté utilisé par Hislop (2013) dans son livre consacré au Knowledge Management en est d'ailleurs un. Il utilise la théorie de Alvesson pour identifier deux types de loyauté ; celle basée sur l'échange instrumental principalement économique et l'autre, beaucoup plus durable, qui se base sur l'identification. Pour lui, il est indispensable de développer le second type de loyauté afin de développer l'identité organisationnelle des employés. La RSE semble, pour Firmenich, avoir été une stratégie payante car les entretiens démontrent d'un grand engagement de la part des

employés qui s'identifient personnellement aux objectifs de leur employeur et développent donc une loyauté basée sur l'identification.

Chapitre 4 : Apports supplémentaires

Section 4.1 : Facteurs temporels

Pour débiter, il faut reprendre les propos de Lisa, membre du management, qui mentionne que l'impact de la RSE dépend fortement du stade de carrière de la personne en question. Elle explique son raisonnement en déclinant une carrière en « *différentes étapes de vie* » qu'il faut prendre en compte. Elle pense qu'il est plus facile d'avoir un impact sur un travailleur qui est dans les premières étapes de sa carrière ; « *il suffit qu'elle soit à fleur de peau sa tendance éco, sustainability et hop tu enflames le truc* ». Mais si, au contraire, « *tu as quelqu'un qui est dans la phase, dans son 4ème quarter et qui est en phase déclin des engagements, même s'il est à fleur de peau le côté social, il va falloir beaucoup plus d'efforts pour les engager* ». Elle conclut son propos en explicitant que « *l'impact va varier en fonction de la phase dans laquelle est l'employé dans l'entreprise* » et finit par lier ces phases de la carrière à l'âge de la personne.

Elise, employée, pense également que la variable de l'âge impacterait l'importance relative accordée à la RSE par les acteurs de la RSE. Elle explique pouvoir pointer cette différence lors des entretiens de recrutement. Elle observe un plus grand intérêt des personnes plus jeunes pour la RSE par rapport aux personnes plus âgées. Elle soutient donc que la sensibilisation aux causes écologiques et sociales, « *c'est clairement quelque chose de générationnel* ».

L'âge, le temps passé dans l'entreprise ainsi que le stade de sa carrière peuvent effectivement impacter l'individu car, comme nous l'avons vu, son rapport à l'environnement est une variable importante qui rentre en compte dans les processus identitaires. Cependant, lorsque l'on analyse les entretiens, ces facteurs ne semblent pas corrélés avec la réalité. En effet, Pascal, membre du management, entre dans sa dernière phase de carrière et est assez âgé. Cependant, il est fortement engagé pour les différentes causes. L'entourage ainsi que l'environnement physique peuvent en effet être source de changements identitaires mais l'appartenance au management semble être plus prédominante.

Section 4.2 : Procédures RH

En plus de ces facteurs temporels, des disparités peuvent également se retrouver dans les procédures RH. En effet, du processus d'embauche à l'onboarding³, les candidats/travailleurs passent par de nombreux moments clés qui peuvent interagir avec leur identité.

Pour débiter, le processus d'embauche est un élément très utile afin de s'assurer que les candidats soient bien en phase avec la culture d'entreprise. Effectivement, lors des entretiens, il faut à la fois que le candidat corresponde aux besoins de l'entreprise et inversement, il faut que l'entreprise corresponde aux besoins du candidat. Comme discuté précédemment, le candidat qui ne s'identifie pas aux valeurs de l'entreprise pourrait se voir soit exclu du groupe durant le processus de socialisation, soit s'exclure lui-même, ressentant un décalage entre ses valeurs et celles de l'entreprise.

Le processus d'onboarding a également toute son importance. Comme vu avec Gilles, qui regrette ne pas avoir été assez sensibilisé aux politiques de la firme, un processus d'onboarding incomplet peut mener à des conséquences négatives sur le long terme. Un manque d'information peut engendrer une vision erronée des politiques et rend donc ces politiques et par extension la culture d'entreprise vaines.

Plus globalement, pour certains auteurs, la RSE doit être prise en compte dans toutes les thématiques touchant à la GRH. En effet, Igalens et Tahri (2017) pointent que depuis l'apparition de la RSE, il y a un regain de certaines problématiques et la GRH dans son ensemble semble être challengée par de nouveaux risques. Ces éléments sont utiles à la compréhension du phénomène étudié, l'impact de la RSE sur l'identité par la théorie de l'identité sociale. En effet, l'appartenance à des groupes peut être un facteur qui met à l'épreuve l'identité des personnes mais peut également être profitable. Pour Gilles, par exemple, les informations qu'il n'a pas pu recevoir durant l'onboarding lui ont été transmises par ses collègues qui l'ont informé de toutes les possibilités qui s'offraient à lui. Le rapport avec le groupe est ici constitutif de l'identité professionnelle car ce sont les collègues qui vont construire le rapport à la RSE des différents acteurs.

³ L'onboarding est un terme anglais qui signifie littéralement "embarquement". Ce concept désigne les processus d'accueil qui sont mis en place par les organisations pour s'assurer que leurs nouveaux membres soient bien intégrés, qu'ils "embarquent" correctement dans la structure. (<https://youmatter.world/fr/onboarding-comment-integrer-recrue/>)

Section 4.3 : Culture nationale

Il est également intéressant de soulever le fait que la culture nationale pourrait être un facteur décisif dans la perception et la mise en pratique de la RSE. En effet, après avoir discuté avec Delphine Krug qui travaille en France, nous avons pu conclure que certaines différences se construisaient entre nos deux filiales. De fait, elle me confiait rencontrer des difficultés à impliquer ses collègues dans les projets RSE. Le contraire s'applique au cas de Firbell car selon Lisa, membre du management, lorsqu'elle discutait du Community Day, « *tous les gens étaient emballés* ».

Un autre facteur qui selon Lisa est d'ordre culturel est la peur de trop communiquer la RSE. Pourtant, la promotion des actions positives et la mise en place d'un programme « *qui est initié, qui est structuré, qui est suivi, qui est communiqué* » pourrait entraîner, à ses yeux, le petit plus qui ferait la différence. Gilles renchérit en disant qu'il pense que les différentes initiatives de Firbell « *ne sont pas forcément objet à beaucoup de publicité ou de mise en avant* », ce qui, selon lui, pourrait mettre en péril leurs impacts sur les travailleurs. Il est intéressant de relever cette remarque de la part des acteurs de terrain qui correspond aux théories et mises en pratiques de Capron et Petit (2011). Le pays est, selon eux, effectivement un élément qui différencie fortement les conceptions de la RSE. Selon ces auteurs, ces différences s'expliquent par « *l'histoire socio-économique (...) et de la stabilité de chacun des États* » (par. 93). Pour Simen et Ndoa (2013), la culture nationale dans laquelle se trouve un individu peut effectivement « *avoir un impact sur la manière de considérer la RSE* » (p. 139). De plus, ces auteurs insistent sur le fait que les préoccupations renfermées dans le concept de RSE sont surtout l'apanage des pays industrialisés.

Section 4.4 : Vie privée

La vie privée est également pertinente à mentionner dans cette discussion. Comme explicité dans la définition de l'identité, cette dernière est un construit évoluant constamment. L'identité se révèle donc être la synthèse d'une identité personnelle et professionnelle. Il faut donc voir les travailleurs comme sujets à des influences diverses et comme ayant également le pouvoir de faire changer les rapports préexistants. Les propos récoltés ne sont donc pas seulement la conséquence des processus de RSE mais également de l'évolution dans la vie privée des acteurs.

Pour illustrer ces propos, il est possible de prendre en compte la montée en puissance des préoccupations sociales et environnementales. L'omniprésence de discours RSE peut être vue comme le moteur de changements dans l'entreprise. Cependant, ce tournant écologique peut

aussi être analysé comme diminuant l'impact de la RSE sur les employés. De fait, plusieurs des répondants mentionnent que leur changement de vision ou de comportement est en grande partie dû à leur vie privée plutôt qu'à leur vie professionnelle. Il faut donc être modeste quant à l'impact de la RSE qui peut provenir, comme on peut le constater, d'une évolution dans la vie identitaire de la personne et non de sa vie professionnelle.

Il est possible de prendre ici deux exemples concrets ; ceux de Patricia et Martin, tous deux employés. Martin indique que lorsqu'il est devenu Papa, il a totalement changé de vision et que ce changement a impacté l'intérêt qu'il porte à la RSE. Pouvoir prendre en compte l'avenir de son enfant a totalement modifié sa vision des choses. Patricia confirme que son changement de vision provient davantage de sa vie privée que de l'entreprise. Elle explique ; *« je pense que c'est vraiment plus le quotidien et le fait de parler de ça avec des amis, l'actualité qui fait qu'on se rend tous compte que c'est important à mettre en pratique dans notre quotidien »*.

Au terme de ce chapitre, il est possible de comprendre plus profondément les impacts de la RSE sur l'identité des travailleurs. En effet, il a été question de nombreux facteurs interagissant avec l'identité. La RSE questionne donc bel et bien l'identité des travailleurs, cependant l'impact est difficilement quantifiable en termes de comportements. Ce qui ressort de cette analyse est la question du sens. L'incidence de l'âge, du stade de carrière, de la culture nationale ou même de la manière dont les politiques sont mises en place démontrent d'une implication essentielle ; les membres d'une entreprise ne verront en la RSE une politique utile que si les questions qu'elle pose ont du sens pour eux.

Partie 6 : Implications managériales

Au terme de cette discussion portant sur les différentes implications théoriques de la recherche effectuée, il semble pertinent d'en tirer des leçons à un niveau plus pratique. Plusieurs implications managériales seront donc développées ci-dessous afin de proposer aux praticiens en Gestion des Ressources Humaines des pistes de solutions afin d'implémenter avec succès une politique de RSE qui ait du sens pour les travailleurs.

Chapitre 1 : Faire le bon choix dans les porteurs du message

Pour certains répondants, l'impact positif des messages et des politiques serait aussi dû aux personnes qui les partagent. Pascal insiste sur le rôle que joue Mieke Van de Capelle, Chief HR Officer à Firmenich Suisse, dans la propagation des messages et surtout dans la manière dont ces messages sont perçus par les travailleurs. Il dit : « *Mieke, la façon dont elle présente les choses, c'est classe, c'est inspirant, ce n'est pas superficiel. Ce n'est pas ce message à la con, mainstream* ». Plus fréquemment encore, les répondants rappellent que l'élément principal de la culture d'entreprise reste l'engagement du Chief executive officer (CEO) de Firmenich, Gilbert Ghostine. Ces résultats confirment ceux d'Imbs et Ramboarison-Lalao (2013) qui ont étudié les pratiques de GRH socialement responsables dans les PME. Au terme de leur recherche ils concluent que la variable principale est « l'engagement du dirigeant pour la promotion d'une GRH socialement responsable » (p. 35).

La première implication managériale est donc la suivante ; il faut être conscient de l'importance des acteurs qui sont engagés dans le processus de RSE et être particulièrement attentif lors du choix des mots et de la communication. De plus, on constate que le CEO reste un investigateur principal car il permet de mettre en avant le fait que l'entreprise n'est pas simplement une machine à faire du profit mais aussi un moteur de valeurs. La recherche sur la culture organisationnelle met également en avant l'importance du dirigeant dans la circulation des valeurs. Les mythes sur l'histoire de l'entreprise ont un impact sur la perpétuation de la culture d'entreprise (Delobbe & Vandenberghe, 2004).

Chapitre 2 : Prôner la RSE en toutes circonstances

Un important facteur complémentaire à ce premier point est la continuité et la rigueur du projet. Pascal a pu remarquer que même en temps de crise, Firmenich a continué d'implémenter des politiques RSE. Cela démontre, selon lui, de la profonde véracité des valeurs de la firme.

Partie 6 : Implications managériales

L'importance donnée à ce genre de facteurs peut être éclairée par la théorie de l'échange social mentionnée précédemment. En effet, les politiques de RSE mises en place par les RH sont explicitées à tous les membres de Firmenich durant des présentations et sont implémentées sur base volontaire et sans une demande explicite de réciprocité. Pour la théorie de l'échange social, ces deux caractéristiques additionnées à celle que mentionne Pascal, à savoir la durabilité, permettent d'augmenter la confiance organisationnelle et amènent donc une véritable plus-value à la relation employeur-employé (Guerrero & Herrbach, 2009). Cette plus-value découle à la fois d'une augmentation de « l'engagement organisationnel affectif » (p.20) des employés mais aussi de la réciprocité implicitement engendrée par ce genre de pratiques. En d'autres mots, « l'organisation a intérêt à démontrer l'attention qu'elle porte aux individus si elle veut développer un échange social réciproque avec ses employés » (p.20).

Ceci nous amène à la seconde implication managériale qui est de continuer à proposer aux employés des politiques qui ont du sens et garder une certaine rigueur et une continuité dans ces politiques malgré les difficultés économiques inhérentes à toute entreprise. Pour ce faire, Dubrion (2010) propose de communiquer un maximum les « orientations futures stratégiques de l'entreprise mais surtout tenter de faire participer ces parties à la prise de décision » (p. 49). La première partie de son propos est déjà globalement en vigueur car les objectifs annuels en termes de RSE sont communiqués régulièrement lors de réunions trimestrielles auxquelles tous les membres de Firmenich ont la possibilité de participer. La participation aux prises de décision est moins appliquée et d'autant plus que ces décisions sont prises à un niveau global. Pour remédier à ça, Lisa propose d'allouer un budget prédéterminé et de proposer à tous d'amener un projet qui lui tient à cœur. L'objectif serait d'engager chacun dans le processus et de faire parler des différents projets. Au terme de la sélection, tout le monde aurait l'occasion de voter pour un ou plusieurs projets suivant l'organisation et le budget. La réalisation du projet serait par conséquent partagée avec toute la firme. L'avantage de ce type de projet est évidemment double ; à la fois il engage l'ensemble des acteurs et donc fait davantage parler de lui et il permet de donner un sens encore plus profond au métier de chacun.

Chapitre 3 : Tenir compte des effets politiques

Ce qui est également intéressant à mettre en avant est le fait que la RSE peut aussi être utilisée par les travailleurs eux-mêmes. Deux entretiens ont été particulièrement révélateurs de cette tendance ; celui de Gilles et de Simon. En effet, Gilles a fortement insisté sur les avantages qu'il pouvait retirer des différentes politiques mises en place par l'entreprise et a, de plus, identifié

les abus des salariés comme risque potentiel de la RSE. En ce qui concerne Simon, il avoue que sa participation au Community Day n'avait que peu à voir avec sa visée écologique ou sociale mais davantage avec le plaisir que celui-ci a pu en retirer. Ayant participé à une activité ludique, il dit que sa participation a été motivée par son envie de « *sortir un peu du train-train quotidien* » et d'apprendre à mieux connaître ses collègues. Pascal explique que pour lui, le Community Day n'a pas beaucoup d'effets sur la planète mais que ça permet d'ouvrir le champ des possibles ; « *c'est éphémère, un jour par an aller nettoyer un ruisseau ou aller repeindre quelque chose ça ne va rien changer au monde mais pendant cette journée-là, tu t'ouvres à autre chose, tu penses à autre chose* ». Ce genre de discours est intéressant à analyser pour pouvoir adapter la politique en fonction de ce qui est visé.

Un autre versant de cette culture d'entreprise qui se veut omniprésente est qu'elle peut entrer en conflit avec les valeurs personnelles des travailleurs. En effet, comme mentionné précédemment dans la partie basée sur la théorie de l'identité sociale et de la culture organisationnelle, l'identité personnelle peut entrer en conflit avec l'identité professionnelle. Pour éviter à la fois les problématiques interpersonnelles ou de potentiels départs, les responsables sont donc invités à constamment être vigilants aux effets de leurs politiques sur les différentes parties prenantes.

Tenir compte de l'impact des politiques peut donc être fait tout simplement grâce à une micro-analyse lors de l'implémentation de celles-ci ou en restant proche du terrain et des acteurs sujets à la politique. Il est également possible de faire passer des enquêtes de satisfaction qui sont anonymes afin de garantir des résultats les plus proches de la réalité possible. Cette enquête de satisfaction pourrait également être bénéfique aux ouvriers qui peuvent être mis à l'écart à cause des raisons précitées (i.e. moindre accès aux mails et à la communication RSE de manière générale). De fait, les distinctions qui les caractérisent creusent le fossé avec les employés. Le simple fait de cette différenciation n'est pas caractéristique d'une inclusivité assez poussée et pourrait donc diminuer la légitimité accordée aux valeurs de Firmenich.

Chapitre 4 : Travailler sur l'analyse de risques

Une piste d'amélioration peut également être trouvée dans une analyse des risques en termes de communication RSE. La plupart des personnes ayant cité des dangers ont ciblé la communication et les répercussions que celle-ci pourrait avoir. Lisa, membre du management, insiste sur l'impact sur la réputation de Firmenich dans le cas d'une mauvaise analyse de

risques. Elle propose donc de regarder de plus près à ce qui pourrait être mal pris ou mal vu par certains. La littérature propose de nommer cet aspect ; le risque réputationnel.

L'exemple de l'activité des poubelles est particulièrement intéressant. Elle explique que certains pourraient se dire que taguer ces poubelles peut inciter des personnes à jeter plus au lieu de trier leurs déchets chez eux. Cette illustration permet de voir à quel point une activité qui paraît positive peut devenir un cauchemar communicationnel selon l'interprétation que l'on lui donne.

Plus concrètement, l'analyse de risques peut être faite par l'équipe Qualité, Hygiène, Sécurité, Environnement (QHSE), ce qui aurait une double utilité ; engager une équipe supplémentaire dans les politiques de RSE et prévenir tout risque lié à une culture d'entreprise basée sur la RSE. Prendre cette « arme idéologique » (Igalens et Tahri, 2017, p. 118) et en faire ressortir le meilleur, voilà le plus grand challenge des décideurs.

Chapitre 5 : Assurer un meilleur investissement

Pour faire ressortir le meilleur des politiques RSE, Firmenich devrait investir davantage. Effectivement, il découle des interviews que le manque d'investissement est l'un des principaux manquements de Firmenich. Pour les répondants, c'est le principal point sur lequel Firmenich ne prouve pas son engagement pour la RSE. Des budgets spécifiquement dédiés à cela devraient donc être débloqués afin de permettre à tous les membres de s'impliquer plus régulièrement.

Les différents types de plus-value étudiés dans la revue de la littérature vont dans le sens d'un investissement qui serait utile et qui aurait du sens car la RSE est positive pour la performance organisationnelle. De fait, le Community Day a permis à de nombreuses personnes de découvrir un engagement et, pour certains, à répéter cet engagement par la suite. Par exemple, Isaac explique avoir donné son sang pour la première fois grâce à un ancien Community Day et a remarqué à quel point ce geste comptait et n'était pas aussi chronophage qu'il le pensait. L'envie des collaborateurs d'effectuer d'autres projets n'est donc pas une problématique mais la faisabilité de cette proposition pose également la question du « qui ».

Cette question est prédominante chez Firmenich car, comme explicité précédemment, l'équipe RH est assez réduite. Les politiques de RSE s'ajoutant au travail quotidien déjà abondant posent évidemment question. La solution provisoire était de proposer ces projets aux différents stagiaires mais la situation ne peut pas durer éternellement. La création locale d'un poste consacré à la durabilité serait probablement le premier grand geste significatif et utile pour

l'entreprise. Véronique, membre du management, appuie fortement cette décision qui, pour elle, est nécessaire ; « *tu ne peux pas en même temps être RH et sustainability, ça doit devenir une fonction à part* ». Même si le DRH garde un rôle prédominant dans les engagements RSE, celui-ci ne peut donner du sens aux actions sans l'appui d'une autre personne.

En prenant en compte la crise actuelle, la création de nouveaux postes peut être d'autant plus complexe. Une solution alternative pourrait donc être trouvée dans la mise en place d'une « *green team* », une équipe qui s'occuperait des projets RSE sur base volontaire. Déjà implémentée à Paris, Delphine Krug ne peut que soulever l'intérêt de ce genre de projets qui impliquent les membres qui le souhaitent tout en faisant avancer la démarche environnementale. Comme souligné par Imbs et Ramboarison-Lalao (2013), « *il est demandé à la fonction RH de susciter la générosité voire l'enthousiasme des salariés afin qu'ils prennent des initiatives* » (p. 43). Ce type de projet est l'exemple type de cette fonction.

Partie 7 : Limites de la recherche

Au terme de cette recherche, il est temps de prendre du recul sur les différentes étapes de cette étude et d'identifier les limites inhérentes à celle-ci. Cette partie a toute son importance car elle permet d'appréhender les choix de l'auteur sous un angle critique et d'apporter également des éclairages sur les décisions prises.

Chapitre 1 : Choix de l'échantillon

Le choix de l'échantillon, bien que justifié par la méthodologie et les objectifs visés peut apparaître comme une limite à cette recherche. De fait, à chaque décision méthodologique, s'en suivait un rétrécissement du nombre de sujets étudiés ce qui fut à la fois une force pour l'analyse des données mais une faiblesse en termes de représentativité. Par exemple, la décision de ne pas prendre en compte les ouvriers car ils sont potentiellement moins touchés par les politiques de RSE peut impacter les conclusions ou, du moins, limiter leur portée. En effet, comme Lemaitre (1987) le signale, la culture d'entreprise doit être bien intégrée par les différents membres de l'organisation pour que celle-ci ait un vrai impact sur la manière dont les individus se sentent et agissent (Lemaitre, 1987). Conséquemment, même s'il apparaît que tous les individus interrogés semblent avoir été sensibilisés d'une manière ou d'une autre à la culture d'entreprise, il se peut que les résultats soient différents de l'autre côté du bâtiment.

De plus, la taille de l'échantillon ainsi que la longueur des entretiens ont été imposées par l'entreprise qui désirait réduire au maximum l'impact économique de la recherche. Ces décisions se sont répercutées sur l'étude car elles ont posé certaines barrières. Cependant, malgré ces limites, l'entreprise ainsi que ses membres ont montré une grande ouverture à la thématique. De plus, l'organisation du Community Day a été source d'informations complémentaires qui ont permis d'éclairer certains comportements. La vie en entreprise a également été une source d'apprentissage autant en termes RH que pour la recherche en tant que telle. Les pauses-déjeuner ou encore, les discussions informelles autour de la machine à café ont d'ailleurs été très propices à des débats autour de la RSE me permettant de rentrer en observation directe des interactions entre les travailleurs.

Chapitre 2 : La crise de la Covid-19

Il serait impossible de discuter des limites d'une recherche effectuée en 2020 sans mentionner la crise sanitaire liée au Coronavirus. En effet, j'ai eu la chance d'effectuer mon stage ainsi que

mes entretiens entre août et novembre 2019 ce qui m'a permis de ne pas être impactée lors du déroulement de ceux-ci. Néanmoins, la partie consacrée à l'analyse des données s'est, elle, déroulée durant cette crise sanitaire. Outre l'impossibilité d'accès aux bibliothèques et aux salles informatiques, j'ai dû faire face à d'autres problèmes plus personnels durant cette période. De fait, j'ai effectué un Erasmus à Ljubljana et j'ai eu la (mal ?) -chance d'être revenue en Belgique quand le confinement a été déclaré. Malheureusement, mon ordinateur ainsi que toutes les notes et articles imprimés étaient restés dans mon université d'accueil. Malgré un soutien émotionnel et matériel de mes pairs, il m'a été très compliqué de faire revenir mes affaires dans les délais impartis. La mise en ligne de mon mémoire a par ailleurs été d'une grande aide car elle m'a permis de débiter l'analyse des entretiens via un autre ordinateur et la réactivité du personnel administratif de l'Université Catholique de Louvain a également été d'un support à toutes ces épreuves.

Chapitre 3 : L'anonymat

L'anonymat, autre choix méthodologique, a été l'une des plus grandes forces de cette recherche mais, il fait également partie des limites car il entraîne une analyse moins approfondie des profils. En effet, garantir l'anonymat des personnes interrogées était un choix raisonné par l'envie de comprendre profondément les mécanismes à l'œuvre dans l'entreprise concernée. Elle a effectivement permis d'ouvrir certaines portes permettant aux personnes interrogées d'être critiques sans la peur d'en avoir à subir les conséquences. Cependant, lors de l'analyse, il est apparu que certaines personnes pourraient être impactées par leur poste ou leurs relations mais divulguer ces informations aurait remis en cause l'anonymat et n'était donc pas envisageable.

Chapitre 4 : La position de stagiaire RH

Finalement, ma position de stagiaire dans le département des Ressources Humaines a également été à double-tranchant. A la fois la position de stagiaire me donnait l'avantage de n'être « que de passage » dans l'entreprise, d'être débutante et donc d'attirer plus aisément la sympathie des personnes qui acceptaient dès lors plus facilement de donner de leur temps pour ma recherche. Mais depuis une autre perspective, la position de RH me rapprochait fortement de la direction et était dès lors une source de méfiance de la part de certains participants. Cette position a donc pu entraîner une moins grande confiance de la part des personnes interrogées.

Conclusion

L'introduction a permis au lecteur de prendre conscience de la pertinence d'un tel choix d'étude ; la Responsabilité Sociétale des Entreprises questionne-t-elle l'identité des travailleurs et dans quelle mesure ? Au terme d'une analyse fouillée de la littérature et d'une description analytique du cas d'étude, il a été possible d'établir une méthodologie afin de répondre aux questionnements de ce mémoire. La démarche de Van Campenhoudt et Quivy (2011) a permis de suivre différentes étapes qui ont menés jusqu'à l'analyse des informations récoltées. L'analyse des entretiens s'est révélée utile au regard des thématiques et l'utilisation de concepts clés a permis d'appréhender avec plus de finesse les interactions entre la RSE et l'identité des travailleurs. Au terme de cette analyse, une discussion a permis d'approfondir les pans d'analyse qui pouvaient être liés. La discussion a été suivie de quelques implications managériales qui ont pour objectif de mettre en pratique les apprentissages de l'étude. Finalement, une phase de recul critique a pu être effectuée.

Les principaux apports de cette recherche doivent donc être rappelés ici. Premièrement, il est clairement apparu que l'identité, tout comme la RSE, sont deux processus informels. Cette « complexité qui encadre la démarche RSE » (Imbs & Ramboarison-Lalao, 2013, p. 51) était à la fois la force et la faiblesse de cette recherche, augmentant la difficulté mais en même temps la pertinence d'une telle étude. Le support des travailleurs est primordial pour assurer la bonne mise en œuvre et survie des politiques de RSE car ils sont en constante interaction avec ces programmes. Cette interaction quotidienne fait d'eux un levier considérable. La question principale qui s'est posée ici était comment faire la différence entre une philanthropie exacerbée et un marketing social regrettable ? Les travailleurs ont répondu avec leurs tripes et ont mis en avant la question du sens. Si les valeurs ne sont pas véritablement mises en pratique, une politique de RSE ne sert à rien selon eux.

Comme on peut le voir, la question du sens a été majoritairement bien gérée par Firmenich. Cependant, la question économique, pourtant primordiale, l'a été un peu moins. En effet, différents discours démontrent d'un certain manque de ressources. Il semblerait que Firmenich ait les yeux plus gros que le portefeuille. Pour Gilles par exemple, ce que fait son entreprise, *« c'est bien, mais ce n'est pas assez »*. Pour Véronique, l'urgence climatique ne peut plus attendre ; *« au vu de l'état de la planète on peut toujours faire plus. Ça c'est mon avis personnel »*. Pascal va dans un tout autre sens et témoigne que *« l'impact est probablement plus faible que l'ambition qu'on en a »*.

Conclusion

L'analyse a aussi permis de comprendre l'implication des travailleurs et leur sensibilisation aux différentes causes. En effet, la mise en œuvre de nouveaux comportements démontre bien d'un impact fort sur leur identité. Swain et Maignan (2001, cités par Imbs & Ramboarison-Lalao, 2013) parlent de « comportements organisationnels citoyens » (p. 44). Néanmoins, ces comportements organisationnels, bien que positifs pour les relations et augmentant le climat bienfaisant, peuvent également être source de nouvelles problématiques qui doivent être gérées par l'entreprise. Par exemple, durant mon stage, l'utilisation de verres pour remplacer les gobelets jetables par de plus nombreux travailleurs a créé un nouveau besoin en verres.

Cet exemple n'implique que des changements mineurs et n'est donc pas intrinsèquement problématique mais l'analyse a permis de démontrer que d'autres thématiques étaient potentiellement liées à des risques beaucoup plus importants. Une communication défectueuse, une mauvaise prise en compte des parties prenantes ou un manque d'investissement en sont quelques illustrations.

Par ailleurs, un angle d'approche qui a pu être identifié mais non résolu durant cette étude est la manière dont la culture a touché les personnes. Certains travailleurs disent ne pas avoir été sensibilisés à la culture de Firmenich alors que d'autres parlent de celle-ci comme faisant partie intégrante de leur vie professionnelle. Mis à part les facteurs contextuels, comme ceux de Gilles qui est arrivé dans une période particulière et qui donc a reçu un onboarding tardif, nous pourrions nous demander pourquoi une personne comme Martin, pourtant embauché il y a neuf ans, dit ne pas connaître la culture Firmenich alors qu'il est personnellement touché par les causes écologiques. Cette information permet de démontrer que les implications managériales développées précédemment ont tout leur sens et que malgré un important vécu positif, Firmenich peut toujours évoluer et rendre sa RSE encore plus englobante et inclusive.

Cet examen de l'impact de la RSE sur l'identité des travailleurs a été particulièrement éclairant quant à différentes variables. La figure 9 permet d'illustrer les apports principaux de l'étude présentée.

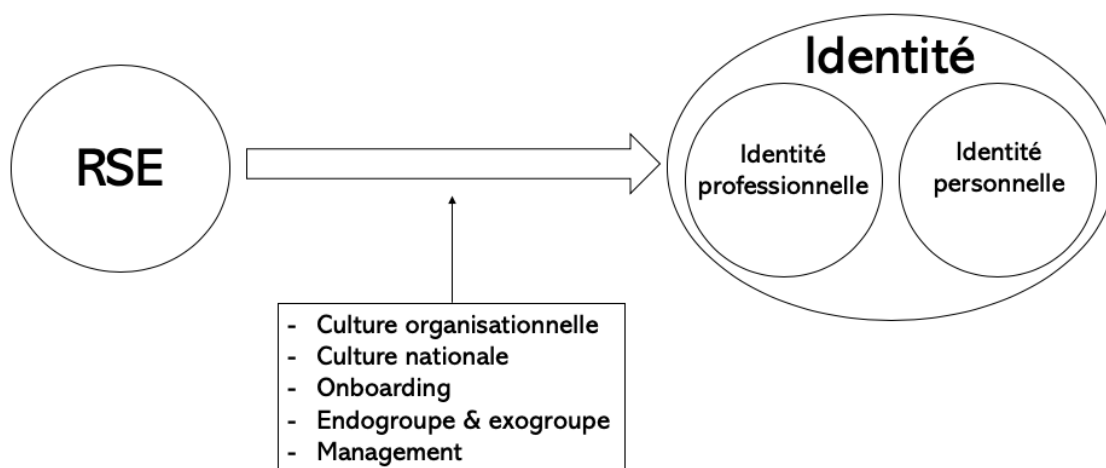


Figure 9 : Impact de la RSE sur l'identité des travailleurs

Il est possible de conclure que la RSE a effectivement un impact sur l'identité des travailleurs, comprenant à la fois leur identité personnelle et leur identité professionnelle. Cependant, cet impact est lui-même affecté par différentes variables. Celles qui ont pu être identifiées sont les suivantes ; la culture nationale, la culture organisationnelle, l'onboarding et l'endo et l'exogroupe et finalement l'appartenance au management. En tant qu'entreprise, Firmenich doit tenir compte de ces variables. La culture nationale doit par exemple être prise en considération lorsque le niveau global décide d'implémenter la même politique dans toutes ses filiales. L'appartenance au management était également éclairante car les membres du management étaient fortement axés vers les aspects positifs de la RSE, oubliant parfois de mentionner l'aspect marketing qui revenait davantage dans les discours des employés.

En ce qui concerne la Gestion des Ressources Humaines, cette étude nous a permis de montrer qu'une gestion impliquant le maximum de participation et surtout qui engage régulièrement les différentes parties prenantes permet de mener à bien les objectifs de la Responsabilité Sociale des Entreprises ; faire le bien pour l'Homme et la planète. Le type de management opéré doit donc tenter un maximum d'être authentique et surtout d'être en concordance avec les valeurs annoncées. Les travailleurs doivent être les premiers touchés par les actions afin que ceux-ci s'engagent également, si le projet de l'entreprise devient leur projet, alors il engage chacun et semble profitable à tous.

Finalement, afin d'élargir les enseignements appris pour le cas de Firmenich Belgique, une simple suggestion peut être faite aux entreprises qui souhaitent participer à ce même mouvement ; engagez-vous ! Que ce soit en Europe, en Amérique, en Asie, en Océanie ou même en Afrique, il sera dans votre intérêt et celui de toutes les parties prenantes d'intégrer ce

Conclusion

genre de pratiques avec précaution. Pour reprendre les mots d’auteurs Sénégalais qui discutent des entreprises ; « elles devraient plutôt s’engager de manière anticipative, intégrale, ferme et durable, pour le bien commun » (Simen & Ndao, 2013, p. 149). Cette dernière suggestion est primordiale, le bien commun doit primer car intégrer la RSE uniquement pour des raisons stratégiques est l’une des pires décisions qui puisse être prise. Les travailleurs ne sont pas dupes. Le contraire est également vrai, pousser trop loin la RSE peut être néfaste. En effet, mettre la RSE avant tout peut tuer une entreprise. Finalement, Imbs et Ramboarison-Lalao (2013) synthétisent la RSE comme un processus gagnant-gagnant pour toutes les parties prenantes.

« La responsabilité sociale engage réciproquement et mutuellement le dirigeant et les salariés dans une dynamique gagnant-gagnant inscrite dans un cercle vertueux d’améliorations continues »

(Imbs & Ramboarison-Lalao, 2013, p. 44)

Bibliographie

- Albert, E., Bournois, R., Duval-Hamel, J., Rojot, S., Sainsaulieu, R. (2003). *Pourquoi j'irais travailler*. Paris : Eyrolles.
- Allix-Desfautaux, E., & Makany, L. (2015). Développement durable et gestion d'une entreprise : croisements fertiles. *Management & Avenir*, 81(7), 15-36.
- Amara, A., & BenSebaa, F. (2009), La mise en œuvre des pratiques socialement responsables : entre déterminisme et comportements proactifs, *Revue Management et Avenir*, 5(25), 15-35.
- Arnaud, S. (2008). Le management humaniste: Enjeux, outils et obstacles. *Revue internationale de psychosociologie*, vol. xiv(34), 207-224.
- Baribeau, C., & Royer, C. (2012). L'entretien individuel en recherche qualitative: usages et modes de présentation dans la Revue des sciences de l'éducation. *Revue des sciences de l'éducation*. 28(1), 23-45.
- Beaupré, D., Cloutier, J., Gendron, C., Jiménez, A. & Morin, D. (2008). Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale. *Revue internationale de psychosociologie*, vol. xiv(33), 77-140.
- Berger-Douce, S. (2008). La Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE) dans les PME familiales. *Université de Valenciennes et du Hainaut Cambrésis, France IAE de Valenciennes*.
- Boiral, O. (2003). Certifier la bonne conduite des entreprises : enjeux et perspectives d'avenir. *Revue Internationale du Travail*, 142, 345-370.
- Bon, V., Pensel, J., Morlet, D. (2015). Les PME engagées en RSE : des clés de compréhension à partir d'une approche qualitative. *Recherches en Sciences de Gestion*, 109(4), 75-100.
- Bosch-Badia, M., Montllor-Serrats, J., and Tarrazon, M. (2013). Corporate Social Responsibility from Friedman to Porter and Kramer. *Theoretical Economics Letters*, Vol. 3 No. 3A, 11-15.
- Capelli, S., Guillot-Soulez, C. & Sabadie, W. (2015). Engagement RSE et attractivité organisationnelle : la communication protège-t-elle en cas de crise ?. *Revue de gestion des ressources humaines*, 96(2), 3-23.

Bibliographie

- Capron, M., & Petit, P. (2011). Responsabilité sociale des entreprises et diversité des capitalismes. *Revue de la régulation* [En ligne]. 9 | 1er semestre / Spring 2011, mis en ligne le 15 juin 2011, consulté le 17 juillet 2020.
- Chessel, M., & Cochoy, F. (2004). Autour de la consommation engagée : enjeux historiques et politiques. *Sciences de la Société, Presses universitaires du Midi*. 3-14.
- De Long, D. and Fahey, L. (2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *AMP*, 14, 113–127,
- De Roeck, K., & Swaen, V. (2009). Processus d'impact de la RSE sur l'identification organisationnelle des employés en contexte de fusion-acquisition. *Louvain School of Management*, Louvain-la-Neuve, Belgique. 1-11.
- Delobbe, N., & Vandenberghe, C. (2004). La culture organisationnelle. Les dimensions humaines du travail : théories et pratiques de la psychologie du travail et des organisations. *Presses Universitaires de Nancy*. 503-533.
- Denys, J. (2017). *Travailleur sa marque - Pourquoi tout le monde veut travailler pour google, tesla, facebook et la commission européenne*. Lannoo Campus - Randstad. 191.
- Deshaies, D, Vincent, D. (2004). Discours et constructions identitaires. *Les presses de l'Université Laval*. Culture française d'Amérique.
- Donnay, J. (2001). Chercheur, praticien même terrain? *Recherches qualitatives*. Vol 22, 34-53.
- Dontenwill, E. (2005). Comment la théorie des parties prenantes peut-elle permettre d'opérationnaliser le concept de développement durable pour les entreprises ? *La Revue Des Sciences De Gestion : Direction Et Gestion*, 40(211), 85-96.
- Drouin-Hans, A. (2006). Identité. *Le Télémaque*, 29(1), 17-26.
- Dubar, C. (2015). *La socialisation : construction des identités sociales et professionnelles, 5e édition*, Armand Colin, Paris, (Coll. U.)
- Dubrion, B. (2010). Gestion des ressources humaines et responsabilité sociale des entreprises : éclairer des évolutions nouvelles à la lumière de questionnements anciens. *Management & Avenir*, 39(9), 31-51.

Bibliographie

- El Abboubi, M. (2013). Comment identifier les parties prenantes dans une certification RSE ?. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 17 (2), 48–62.
- Ferreira, P. and Real de Oliveira, E. (2014). "Does corporate social responsibility impact on employee engagement?", *Journal of Workplace Learning*, Vol. 26 No. 3/4, 232-247.
- Fleming, P., & Spicer, A. (2008). Beyond Power and Resistance: New Approaches to Organizational Politics. *Management Communication Quarterly*, 21(3), 301–309.
- Fray, A.M., Picoulau, S. (2010). Le diagnostic de l'identité professionnelle : une dimension essentielle pour la qualité du travail. *Management et Avenir*, n° 38, 72-88.
- Frimousse, S. & Peretti, J. (2015). Regards croisés sur Engagement RSE & performance. *Question(s) de management*, 9(1), 65-89.
- Ganassali, S. (2008). Faire parler les mots: Vers un cadre méthodologique pour l'analyse thématique des réponses aux questions ouvertes. *Décisions Marketing*, (51), 55-67.
- Garavan, T. N., & McGuire, D. (2010). Human Resource Development and Society: Human Resource Development's Role in Embedding Corporate Social Responsibility, Sustainability, and Ethics in Organizations. *Advances in Developing Human Resources*, 12(5), 487–507.
- Glorieux, M. (2009). Le label social belge : une initiative à valeur d'exemple ?. *Reflets et perspectives de la vie économique*, tome xlviii(4), 99-107.
- Godelier, É. (2009). La culture d'entreprise: Source de pérennité ou source d'inertie ?. *Revue française de gestion*, 192(2), 95-111.
- Goffman, E. (1992). *La mise en scène de la vie quotidienne*. Tome II. Les relations en public, Paris, Minuit, coll. « Le sens commun ».
- Gond, J-P. El Akremi, A., Swaen, V. (2010). Corporate Social Responsibility Influence on Employees. ICCSR Research Paper Series, International Center for Corporate Social Responsibility, *Nottingham University Business School*; No 54-2010.
- Guerfel-Henda, S., El Abboubi, M. & El Kandoussi, F. (2012). La socialisation organisationnelle des nouvelles recrues. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 4(4), 57-73. doi:10.3917/rimhe.004.0057.

Bibliographie

- Guerrero, S. & Herrbach, O. (2009). La confiance organisationnelle au cœur de l'échange social : et si bien traiter ses employés était payant ? *Relations industrielles / Industrial Relations*, 64 (1), 6–26. <https://doi.org/10.7202/029536>
- Habisch, A. (2005). *Corporate social responsibility across Europe*. Berlin: Springer.
- Hedoux, J., & Dubar, C. (1992). La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles. *Revue française de pédagogie*, volume 100, 117-121.
- Hislop, D. (2013). *Knowledge Management in Organizations: a critical introduction*. (3rd ed.) Oxford University Press.
- Humière, P., & Chauveau, A. (2001). *Les pionniers de l'entreprise responsable*. Paris: Edition d'Organisation.
- Igalens, J. & Tahri, N. (2017). Apparition d'un nouveau risque, le risque inhérent à la RSE, analyse de la littérature internationale et point de vue d'experts français. *Question(s) de management*, 16(1), 113-123. doi:10.3917/qdm.171.0113
- Imbs, P., & Ramboarison-Lalao, L. (2013). Opérationnaliser la RSE dans les PME : quelles pratiques de GRH socialement responsables ? *Management & Avenir*, 59(1), 35-55.
- Jacob, C. K. (2012). The impact of financial crisis on corporate social responsibility and its implications for reputation risk management. *Journal of Management and Sustainability*, 2(2), 259-275.
- Karaibrahimoglu, Y.Z. (2010). Corporate social responsibility in time of financial crisis. *African Journal of Business Management*. Vol. 4(4). 382-289.
- Karjalainen, H. (2010). La culture d'entreprise permet-elle de surmonter les différences interculturelles ? *Revue française de gestion*, 204(5), 33-52.
- Kim, H., Lee, M., Lee, H., & Kim, N. (2010). Corporate Social Responsibility and Employee—Company Identification. *Journal of Business Ethics*, 95(4), 557-569.
- Laville, E. (2004). *L'entreprise verte*, 2e édition. Village Mondial. 359.
- Lemaitre, N. (1987). *L'analyse des organisations, une anthologie sociologique*. Tome 2 : Les composantes de l'organisation, Montréal/Paris, ESKA/Gaëtan Morin
- Licata L. (2007). La théorie de l'identité sociale et la théorie de l'autocatégorisation : le Soi, le groupe et le changement social. *Revue électronique de Psychologie Sociale*, n°1, pp. 19-33.

Bibliographie

- Livre vert. (2001). Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises. COM/2001/0366 final. Retrieved from: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=CELEX%3A52001DC0366>
- Longoni, A. (2014). Sustainable Operations Strategies - The Impact of Human Resource Management and Organisational Practices on the Triple Bottom Line. *Cham Springer*. 39.
- MacLachan, P. et Trentmann, F. (2004). “Civilizing Markets: Traditions of Consumer Politics in Twentieth-Century Britain, Japan and the United States”, in *Markets in Historical Contexts. Ideas and Politics in the Modern World*, M. Bevir, F. Trentman (eds.), Cambridge, *Cambridge University Press*, 170-201.
- Mathieu, P. (2008). La RSE : Fondements théoriques et problématiques gestionnaires. *Entreprise Ethique, Association Francophone de Comptabilité*, 13-21.
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (3ème édition). Paris: Armand Colin.
- Peeters, A. (2004). La responsabilité sociale des entreprises. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 1828(3), 1-47.
- Pereira, B. (2014). ISO 26000, due diligence, sphère d'influence et droits de l'homme. *Revue de l'organisation responsable*, vol. 9(2), 60-75.
- Peretti, J-M. (2015). “Dictionnaire des ressources humaines”. 7ième édition, Vuibert.
- Peretti, J.-M., Uzan O. (2011). “Du DRH au DRH/DRSE/DD ?” in *Responsabilité sociale des entreprises. Regards croisés, droit et gestion*. François Guy Trébulle, Odile Uzan, Economica.
- Pomering, A., Dolnicar, S. (2009). Assessing the Prerequisite of Successful CSR Implementation: Are Consumers Aware of CSR Initiatives?. *J Bus Ethics*, 85, 285–301.
- Rasolofo-Distler, F. (2010). Opérationnalisation de la RSE : une approche par les parties prenantes. *Management & Avenir*, 39(9), 65-85.
- Responsabilité sociétale (n.d). [developpementdurable.be. https://www.developpementdurable.be/fr/cidd/groupe-de-travail/responsabilite-societale](https://www.developpementdurable.be/fr/cidd/groupe-de-travail/responsabilite-societale)
- Responsabilité sociétale des entreprises (entreprise durable). (n.d). [Business.belgium.be. https://www.business.belgium.be/fr/gerer_votre_entreprise/entreprise_durable](https://www.business.belgium.be/fr/gerer_votre_entreprise/entreprise_durable).

Bibliographie

- Robbins, S., DeCenzo, D., Coulter, M., Rüling, C. (2014). *Management : l'essentiel des concepts et pratiques. Pearson Education France (Eds.), 579.*
- Rodrigo, P., Arenas, D. (2008). Do Employees Care About CSR Programs? A Typology of Employees According to their Attitudes. *J Bus Ethics* 83, 265–283.
- Roussel, P., & Wacheux, F. (2005). *Management des ressources humaines : méthodes de recherche en sciences humaines et sociales.* Bruxelles: De Boeck & Larcier.
- Rupp, D. E., Ganapathi, J., Aguilera, R. V., & Williams, C. A. (2006). Employee Reactions to Corporate Social Responsibility: An Organizational Justice Framework. *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 537-543.
- Rupp, D. E., Shao, R., Thornton, M. A., & Skarlicki, D. P. (2013). Applicants' and 974 employees' reactions to corporate social responsibility: The moderating effects of first- 975 party justice perceptions and moral identity. *Personnel Psychology*, 66: 895-933.
- Sainsaulieu, R. (1994). *L'identité en entreprise.* in C.R.I.S.P.A. - C.U.R.A.P.P., *L'identité politique*, Paris, PUF, 1994, pp.252-261
- Sainsaulieu, R. (2014). *L'identité au travail.* Les effets culturels de l'organisation, Les Presses de Sciences Po, coll. « Références, Sociétés en mouvement », 604 p., 4e éditions augmentée d'une préface de Norbert Alter, ... ?
- Savoie-Zajc, I. (2009). L'entrevue semi-dirigée. Dans B. Gauthier (Dir): *Recherche sociale: la problématique à la collecte de données* (5e édition). Québec: *Presses de l'Université de Québec.*
- Schein, E.H. (1986). *Organizational culture and leadership: A dynamic view.* San Francisco : Jossey Bass.

Bibliographie

- Simen, S. & Ndao, A. (2013). L'effet de la mise en place d'une stratégie de Responsabilité Sociale de l'entreprise sur la culture organisationnelle : Analyse, implications et enjeux pour le Sénégal. *Revue Congolaise de Gestion*, numéro 17(1), 131-170. doi:10.3917/rcg.017.0131.
- Sveningsson, S., & Alvesson, M. (2003). Managing Managerial Identities: Organizational Fragmentation, Discourse and Identity Struggle. *Human Relations*, 56(10), 1163–1193.
- Vaidis D. et Halimi-Falkowicz S. (2007). La théorie de la dissonance cognitive : une théorie âgée d'un demi-siècle. *Revue électronique de Psychologie Sociale*, n°1, 9-18.
- Van Campenhoudt, L., Quivy, R. (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales*, Dunod, 259.
- Van der Maren, J-M. (1995). *Méthodes de recherche pour l'éducation*. Montréal, Québec: Les presses de l'Université de Montréal.

Annexes

Annexe 1 : Les impacts de la CSR sur les employés

Tableau comparatif des études concernant l'impact de la CSR sur les employés

TABLE 1
Studies of the influence of CSR on employees

	Strand, Levine, Montgomery 1981	Turban & Greening 1997	Riordan, Gatewood, Bill 1997	Maignan, Ferrell, Hult 1999
Focus	External	External	External and internal	External and Internal
Theoretical Mechanism	Information integration Theory (decision-making processes)	Social identity theory Signaling theory	Organizational Identity Signaling theory	Resource based view of competitive advantage
Relevant Independent Var.	Social and Personnel Policies of the Corporations	Corporate Social Performance (CSP)	Corporate Image (as proxy of social performance)	Corporate Citizenship (CC)
Measurement of the Independent Var.	Scenarios manipulating corporate responsibility toward its physical environment, opportunities of career advancement, social justice and pay	KLD ratings	Six items scale designed on the basis of Dutton and Dukerich (1991) and focused on organizational impact on its community	18 item scale developed by the authors and based on the CSR typology of Carroll (1979)'s model of CSP
Dependent Var.	Entry preferences	Organizational Reputation (OR) Organizational Attractiveness as an employer (OA)	Job satisfaction (JS) and Intentions to Turnover (IT)	Employee Commitment (EC)
Measurement of the Dependent Var.	Scale at the end of each scenario	OR: one item scale developed by the authors OA: idem	IT: one item scale, 5 points JS: Five facets items, 5 points	EO: 7 items scale developed by Jaworski & Kohli (1993)
Relevant Control Var.	Age, gender and values	Firm size and firm profitability		None
Relevant Moderating Var.	None	None	None. But the determinants of corporate image are integrated	None
Method	Scenario manipulation during two experiments	Survey	Survey	Survey
Analysis	Information Integration of system attributes	Regressions	Structural Equation Modeling	Structural Equation Modeling
Sample	College seniors (n=15 in the first experiment, n=120 in the second experiment)	Senior level students (N=75 for CSP impact on OR; N=39 for CSP impact on OA)	N=174 employees from a small electric utility company	Actual marketing executives (N=210) and senior level marketing students (N=154)
Key findings	Though they have a low weight in the attribute function, social and environmental dimensions are integrated in entry preferences	CSP is positively related to corporate reputation and attractiveness as an employer	Corporate image as perceived by employees influence positively job satisfaction and negatively turnover intention	Positive influence of CC on EC by marketing executives

TABLE 1 (continued from the previous page)
Studies of the influence of CSR on employees

	Albinger & Freeman 2000	Greening & Turban 2000	Maignan & Ferrell 2001	Luce, Barber & Hillman 2001
Focus	External	External	Internal / External	External
Theoretical Mechanism	Social identity theory Signaling theory	Social identity theory Signaling theory	Resource based view of competitive advantage	Signaling theory, Reputation, Organizational image
Relevant Independent Var.	Corporate Social Performance (CSP)	Corporate Social Performance (CSP)	Corporate Citizenship (CC)	Corporate Social Performance (CSP)
Measurement of the Independent Var.	Reputation index developed by the authors to assess the social performance of 25 local firms (community, diversity, workplace, environment)	Scenario based on KLD criteria (advancement, compensation, employee relations, treatment of woman and minorities, environment, product quality)	18 item scale developed by the authors and based on the CSR typology of Carroll (1979)'s model of CSP (economic, legal, ethical, discretionary)	KLD database (with a aggregation process leading to a score ranging from 0 to 20)
Dependent Var.	Organizational Attractiveness (OA)	Job Pursuit Intention (JPI)	Employee Commitment (EC)	Firm familiarity (FF) Organizational Attractiveness (OA)
Measurement of the Dependent Var.	OA: one item scale developed by the authors	2 items scale developed by the authors for JPI; estimations of probability to attempting an interview and to accept a job offer	EO: 7 items scale developed after Jaworski & Kohli (1993)	FF: 1 item scale OA: 2 items scale
Relevant Control Var.	None	Work experience, valuing the environment, age, sex	None	Firm size (assets and number of employees), profitability
Relevant Moderating Var.	Job seeker choice (High, Medium, Low)	Individual differences in self-image	None	Non, just a mediating variable
Method	Survey	Experiments	Survey	Survey
Analysis	Manova	Regressions (hierarchical)	Structural Equation Modelling	Hierarchical Regression
Sample	79 highly qualified students, 91 less qualified students and 30 actual job seeker	Students with a majority of senior students (82%) (N=287)	French managers (N=120)	Undergraduate student (N =335) for 100 corporations (from S&P 500)
Key findings	CSP is positively related to employer attractiveness only for job seekers with high levels of job choice.	Prospective job applicants are more likely to pursue jobs from socially responsible firms than from firms with poor social performance reputation	Positive influence of CC on EC. Only the discretionary component of CC is strongly correlated to EC	CSP influences positively and indirectly OA by increasing the level of firm familiarity. FF mediates the influence of CSP on OA

Annexes

TABLE 1 (continued from the previous page)
Studies of the influence of CSR on employees

	Backhaus, Stone & Heiner 2002	Peterson 2004	Smith, Wokutch, Harrington & Dennis 2004	Ng & Burke 2005
Focus	External	Internal	External	External
Theoretical Mechanism	Social identity theory Signalling theory	Social identity theory	Fit individual / organizational values	Fit individual / organizational values
Relevant Independent Var.	Corporate Social Performance (CSP)	Corporate Citizenship (CC)	Corporate Social Orientation (CSO) ; Affirmative Action (AA); Diversity Management (DM)	Diversity Management (DM)
Measurement of the Independent Var.	KLD ratings (including the 5 main criteria and the 6 area of concerns) have been used to design a scale CSP is rated by the students before and after learning the KLD ratings	Maignan & Ferrell (2000) 18 items scale of CC (economic, legal, ethical, discretionary)	CSO: scale of Aupperle et al. (1985) AA and DM: inclusion of mentions in university brochures provided to students	Manipulation of employment offers including (or not) commitment to develop DM
Dependent Var.	Employer Attractiveness (EA)	Employee commitment (EC)	Organizational Attractiveness (OA)	Organizational Attractiveness (OA)
Measurement of the Dependent Var.	EA: 4 items assessing the importance of CSP during the stages of the job process	EC: 9 items version of the Mathieu & Farr (1991) scale	OA: 7 items assessing the desirability of the universities presented; 4 items assessed admissions pursuit intentions	OA: Job choice decision (1 item); Organizational impression (1 item) (Schwoerer & Rosen, 1989)
Relevant Control Var.	Gender, Age, Ethnicity (Control group of 80 students)	Gender, Age, Tenure, Firm size	Gender, Age, Tenure, Ethnicity	Gender, Age, Ethnicity, Nationality
Relevant Moderating Var.	Knowledge of CSP; Importance of CSP for the job seeker	Employee's belief in CSR (Hunt, Klecker & Chonko, 1990)		Employees characteristics (high/low achievers; DM support)
Method	Survey and Quasi-experimentation	Survey	Survey conducted in class	Experiments
Analysis	T tests, ANOVA	Hierarchical Multiple Regression	ANOVA, MANOVA	Variance analysis
Sample	Undergraduate students (N=297 survey; N=110, second study)	Business Professionals (N=278)	Graduate and undergraduate college students (N=343)	MBA students seeking a job (N=113)
Key findings	Environment, community relations and diversity have a largest influence on EA than others CSP facets. Minorities and women are more sensitive to the dimensions of CSP affecting them. Influence of prior CSP knowledge	CC perceptions are positively related to OC; stronger link among employees who believe in CSR. The effect of Ethical CC is stronger. There is a gender effect for Discretionary CC.	AA programs are perceived more favorably than DM programs and have a stronger influence on attractiveness for prospective students.	DM programs influence positively job choice decisions from women and ethnic minorities

Studies of the influence of CSR on employees

	Aguilera, Rupp, Ganapathi & Williams 2006	Carmeli, Gilat & Waldman 2007	Brammer, Millington & Rayton 2007	Valentine & Fleischman 2008
Focus	Internal	Internal / External links	Internal	Internal
Theoretical Mechanism	Organizational Justice Theory Social exchange theory	Organizational identification	Social identity theory	Cognitive dissonance and social desirability
Relevant Independent Var.	Corporate Social Responsibility (CSR)	Perceived social responsibility and Development	Corporate Social Responsibility (CSR)	Corporate Social Responsibility (CSR)
Measurement of the Independent Var.	Perceptions of CSR measured as the interaction between CSR beliefs/values and CSR awareness. Beliefs about CSR (based on Maignan & Ferrell, 2001a) and awareness of CSR initiatives (scale of 4 items developed by the authors)	4 items scale based on Delanay & Huselid (1996): Quality of products, services and programs; Development of new product, services and programs; Ability to retain essential employees; Relations between management and other employees	Internal perceptions of CSR = procedural justice (6 items scale from Moorman, 1991) and training (3 items scales); External perceptions of CSR captured through one designed item	2 items scale developed for the study "I work for a socially responsible organization that services the greater community" "My organization gives time, money, and other resources to socially responsible causes"
Dependent Var.	Employee Commitment (EC) Job Performance (JP)	Job Performance (JP)	Organizational Commitment (OC)	Job Satisfaction (JS)
Measurement of the Dependent Var.	EC: Meyer, Allen & Smith (1993) JP: Williams & Anderson's (1991) 7 items scale in-role behavior scale (IRB)	MA and JP assessed by the supervisors based on a scale developed for the study (pp. 979-980) – for OI, see below	OC: 3 items scale from Balfour and Wechsler (1996)	JS: 3 items: "All in all, I am satisfied with my job," "In general, I like working at my company," and "In general, I don't like my job" (reverse scored) (Cammann et al., 1983; Rich, 1997)
Relevant Control Var.	No information	Age; Gender; Job tenure	Job Satisfaction; Organizational Tenure; Perception of leadership; Ethnic Minorities; Gender, Age, Status	Social desirability (Marlowe & Crowne, 1970) scale; Age; Sex; Job tenure
Relevant Moderating Var.	Social Exchange Relationship (scale of Shore, Tetrick & Barsdale, 1999)	OI: 4 items, from Mael & Ashforth (1992)	No information	No information
Method	Survey of employees	Survey of employees + supervisors	Survey of employees	Survey of employees
Analysis	Regression	CFA and SEQ	Regression	Mediated Regression Analyses
Sample	Actual employees from 5 business organizations in India (N=116)	N=161 matched surveys of supervisors/employees from elect./media companies in Israel	Employees from a financial services company (N=4,712)	Business managers from various professions (N = 313)
Key findings	Strong support for the influence of CSR on social exchange and subsequently on JP and OC	Positive influence of external social performance perceptions on identification, and JP	Positive influence of external forms of CSR on OC subject to important gender variations	Perceived CSR is correlated and played a mediating role between ethics program and JS

Source : Gond et al., 2010, pp. 8-11

Annexe 2 : Guide d'entretien exploratoire

Légende :

- **Questions en gras** : questions obligatoires
- Autres : questions subsidiaires/facultatives

Thème	Questions	Sous-questions/ Reformulation
Questions préliminaires	• Acceptez-vous d'être enregistrée? Le contenu sera exclusivement utilisé dans le cadre de mon mémoire-projet.	
Responsabilité Sociétale des entreprises	• Pouvez-vous me parler de la Corporate Social Responsibility en général ? • Que pourriez-vous me dire à propos du lien entre la culture de Firmenich et la RSE ? • Pouvez-vous me donner les principaux apports de la RSE ? • Quels sont, selon vous, les impacts négatifs de ce type de communication ?	• Comment définiriez-vous ce concept en quelques mots ? • En quoi la culture de Firmenich est-elle basée sur la sustainability? • Quels sont les avantages de la RSE? • Quels pourraient-être les risques d'une communication basée sur la RSE?

L'impact de la RSE sur les employés	• Quel impact pensez-vous que la CSR puisse avoir sur les travailleurs en général ? • Avez-vous des objectifs au niveau de l'impact de la CSR sur les employés? • En tant que membre du personnel de Firmenich, que pourriez-vous dire de son impact sur vous ? • En quoi la CSR est-elle un avantage pour Firmenich au niveau RH? • Que pourriez-vous dire des impacts négatifs de la CSR par rapport aux employés ?	• Sur quels variables la RSE agit-elle de manière générale ? • Pensez-vous que cela vous impacte positivement ? • Pensez-vous que cela vous impacte négativement ?
Questions de conclusion	• Qui serait-il intéressant de rencontrer pour mieux comprendre l'impact de la RSE? • Souhaitez-vous ajouter quelque chose à ce qui a déjà été dit ?	• A quelles personnes de contacts pensez-vous au terme de cet entretien ?

Merci pour votre apport à mon mémoire. Je vous laisse revenir vers moi par mail si vous souhaitez ajouter quelque chose.

Annexe 3 : Guide d'entretien - management

Légende :

- **Questions en gras** : questions obligatoires
- Autres : questions subsidiaires/facultatives

Thèmes	Questions	Sous-questions/ Reformulation
Questions préliminaires	• Acceptez-vous d'être enregistré.e? Le contenu sera exclusivement utilisé dans le cadre de mon mémoire-projet.	
Genèse des démarches de RSE entreprises	• Selon vous, pourquoi Firmenich a décidé de mettre en place des pratiques de Responsabilité sociale des entreprise ?	• Quelles seraient les motivations qui ont poussé les dirigeants à insérer ce type de politiques dans leur stratégie ?
Éléments de la RSE contribué favorablement ou défavorablement au déploiement de cet engagement	• Que pensez-vous des différentes démarches mises en place ? • Quels pourraient être les risques et les avantages de ce type de culture ?	• Pouvez-vous me donner une situation dans laquelle la RSE

	Quels sont, selon vous, les parties prenantes de la RSE ?	a été un atout pour Firmenich ? Quels sont les acteurs clés de la RSE ?
L'impact de la RSE sur les employés	Quel impact pensez-vous que la RSE puisse avoir sur les travailleurs en général ? - En tant que membre du personnel de Firmenich, que pourriez-vous dire de son impact sur vous ?	- En quoi la RSE est-elle un avantage pour Firmenich au niveau de vos employés? - Que pourriez-vous dire des inconvénients de la RSE par rapport aux employés ? - Pensez-vous que cela vous impacte positivement ? - Pensez-vous que cela vous impacte négativement ?
L'impact de la RSE sur l'identité des employés	Comment la RSE impacte-t-elle la manière dont les employés se sentent dans l'entreprise selon vous ?	- Quel impact a la RSE sur la vie quotidienne des employés ? - Comment la RSE agit-elle sur la vie quotidienne chez Firmenich ?
Questions de conclusion	Vers qui me conseillez-vous d'aller pour avoir	A quelles personnes de contacts pensez-

	des informations supplémentaires ? • Souhaitez-vous ajouter quelque chose à ce qui a déjà été dit ?	vous au terme de cet entretien ?
--	--	----------------------------------

Merci pour votre apport à mon mémoire. Je vous laisse revenir vers moi par mail si vous souhaitez ajouter quelque chose.

Annexe 4 : Guide d'entretien - employés

Légende :

- **Questions en gras** : questions obligatoires
- Autres : questions subsidiaires/facultatives

Thèmes	Questions	Sous-questions/ Reformulation
Questions préliminaires	• Acceptez-vous d'être enregistré.e? Le contenu sera exclusivement utilisé dans le cadre de mon mémoire-projet.	
Ice-breaker	• Pouvez-vous me parler un peu de vous, depuis combien de temps travaillez-vous chez Firmenich?	

Connaissance de la RSE	• Connaissez-vous le terme de Responsabilité Sociétale des Entreprise (RSE) ou Corporate Social Responsibility (CSR)? • Est-ce important selon vous ? Pourquoi?	• Si oui, que pourriez-vous me dire sur ce concept ? • Avez-vous des exemples chez Firmenich? • Si non : Pour votre information, la Responsabilité Sociétale des Entreprises, souvent appelée RSE correspond à la prise en compte par les entreprises des préoccupations sociales et environnementales dans leurs activités et dans leurs interactions avec les autres acteurs. Un exemple d'activité en lien avec ce concept est le Community Day mais pas seulement, beaucoup de politiques RH peuvent être considérées comme des éléments de la stratégie RSE, par exemple celle du Parental leave.
Genèse des démarches de RSE entreprises	• Selon vous, pourquoi Firmenich a décidé de mettre en place des pratiques de	• Quelles pourraient être les motivations derrière ce type de pratiques ?

	Responsabilité sociale des entreprise ?	
Éléments de la RSE contribué favorablement ou défavorablement au déploiement de cet engagement	• Que pensez-vous des différentes démarches mises en place ? • Pouvez-vous me donner une situation dans laquelle vous avez été touché par une politique sociale ou environnementale et l'expliquer?	• Quels points négatifs donneriez-vous à ces actions? • Quels points positifs donneriez-vous à ces actions?
L'impact de la RSE sur les employés	• Quel impact pensez-vous que la RSE puisse avoir sur vous et vos collègues ?	• En quoi la RSE est-elle un avantage pour Firmenich au niveau de vos employés? • Que pourriez-vous dire des risques de la RSE par rapport aux employés ?
Dimension sociale	• Parlez-moi du bien-être des employés au sein de Firmenich ?	• Que pensez-vous à propos de la diversité chez Firmenich?
Dimension écologique	• Diriez-vous que Firmenich exerce son activité dans une	

	perspective de durabilité? Pourquoi?	
L'impact de la RSE sur l'identité des employés	• Vous sentez-vous fier d'appartenir à une entreprise qui a ce genre de projets ? Pourquoi? • Pensez-vous que travailler chez Firmenich a-t-il changé votre vision sur ces thématiques? Expliquer.	• Est-ce que la culture de sustainability prônée par Firmenich a changé votre avis sur l'écologie? Si oui, pourquoi?
Questions de conclusion	• Souhaitez-vous ajouter quelque chose à ce qui a déjà été dit ?	

Merci pour votre apport à mon mémoire. Je vous laisse revenir vers moi par mail si vous souhaitez ajouter quelque chose.

Annexe 5 : Retranscription Delphine Krug

Contextualisation: Entretien via skype avec Delphine Krug, HR manager à Firmenich Paris. Le contact avait pu être établi lors du Community Day car Delphine faisait partie de la communauté en charge du projet. L'entretien enregistré a duré 26 minutes et s'est suivi d'une petite discussion autour de mon Mémoire.

C: Première question, est-ce que le terme de Corporate Social Responsibility vous dit quelque chose, Caroline me parlait plutôt de sustainability...

D: Alors ouais, écoute... L'équipe sustainability du groupe.. Bah ouais ça s'appelle sustainability j'avoue... sachant que, la fonction a énormément évolué depuis sa création.. Je

ne me souviens plus maintenant depuis combien de temps, ça doit faire **une petite dizaine d'années**. La fonction heu, elle a démarré de manière assez classique tu vois... C'est-à-dire décrire un peu ce que Firmenich fait déjà en termes de développement durable, aussi bien économie d'eau, d'énergie, etc. Dans notre fonctionnement, tu vois assez basique de ce que l'on peut entendre par développement durable au départ. Et puis là, **ça a pris une ampleur de plus en plus importante**. Notamment, elle a monté des partenariats avec la fondation Bill Gates tout ça.

Discussion pratique autour du "performance & sustainability report 2019"

D: Alors cette année ils ont décidé de fusionner le rapport d'activité de l'entreprise et le rapport développement durable. **Parce que la philosophie de Firmenich aujourd'hui c'est de dire on a un impact sur le monde et pas uniquement un impact sur notre métier ou dans ce qu'on fait**. Du coup voilà ils ont réintroduit les données financières dans ce rapport-là en expliquant que c'était vraiment une partie prenante et que voilà, **notre stratégie c'était d'avoir un impact sur l'environnement au sens large et sur nos vies**. Donc du coup voilà et il y a **plusieurs axes**. Il y a un **axe donc du quotidien de notre utilisation des énergies**. Il y a un **axe sur le sourcing responsable** donc c'est-à-dire toutes les histoires de chapitres tu sais des partenariats qui sont montés avec les producteurs locaux (jasmin, vanille,...). Donc ça tous les ans il y en a des nouveaux, il y a 52 partenariats pour sécuriser la filière et faire ça de manière durable donc ça c'est important. Il y a aussi des partenariats tout ce qui est malodore donc tout ce qui est **hygiène dans les pays en développement**. Du coup nous on interagit là-dedans avec l'histoire du parfum pour donner l'envie aux gens d'aller aux toilettes plutôt que d'aller dans la rue. Dans **là-derrière il y a toute une philosophie**. Et donc après il y a aussi les **partenariats business au quotidien** avec les clients sur tout ce qui est la nutrition donc trop de sucre, trop de sel, l'obésité. Donc tu vois en fait ça a pris une ampleur et en fait dans notre manière de penser **on doit penser développement durable aussi bien quand on propose des parfums, dans les solutions et dans le contenu**. Et au niveau RH on doit penser comme ça en termes de recrutement et donc là on va vers les certifications tu vois EDGE, EcoVadis, etc et la on va changer notre manière de recruter et de travailler. Donc nous aujourd'hui ça va être plus sur la diversité notamment qu'on doit travailler et sur EDGE c'était vraiment la diversité au sens large.

Discussion pratique sur ma connaissance de la certification EDGE

C: Oui et au niveau de la culture j'ai remarqué qu'il y avait des mots clés qui revenaient, que pourrais-tu me dire du lien entre la culture de Firmenich et la sustainability au sens large?

D: Alors heu, de ce que je connais c'est que la sustainability je pense que c'est dans les valeurs de Firmenich depuis toujours et notamment dans les principes fondamentaux. Et ça **ça date de Fred-Henry Firmenich c'est assez vieux**. Parce que moi je suis arrivée et j'ai vu des vieilles vidéos de lui et il disait qu'on devait faire attention. Mais je crois que déjà on faisait très attention à la compliance. Notamment à tout ce qui était le respect dans les formules, des ingrédients et des normes. Donc ça c'était très marqué, on s'engageait et il y avait des équipes qui checkaient les formules pour qu'on soit en accord avec les clients. Alors tu vois en recrutement, en fait effectivement il y avait des boîtes dans lesquels c'était pas du tout le cas, en tout cas beaucoup moins organisé à ce niveau-là. **Donc ça ça a toujours été super important**. Après tout ce qui est économie d'énergie, ça je l'ai un peu moins en exemple là tu vois?

C: Oui, ok.

D: Je ne peux pas te dire. Je ne veux pas te dire de bêtises.

C: (rire) Et alors comme tu le sais, mon mémoire s'intéresse à l'impact de la sustainability sur les employés. Est-ce que tu penses qu'elle a un impact?

D: Alors je pense que oui mais je ne sais pas dans quelle mesure l'un impact l'autre. C'est-à-dire que tout ce qui est hygiène, énergie, environnement c'est quelque chose à paris qui est hyper fort. Mais est-ce que c'est issu de la politique sustainability, ça je ne saurais pas te dire. Je ne sais pas, je dirais que HSE est très présent avec les laboratoires, il y a énormément de procédures et de choses qui sont faites pour faire attention aux collaborateurs. Mais est-ce que ça c'est engendré par la sustainability ou c'est juste le HSE, ça je ne saurais pas te dire.

C: Mais par exemple le Community Day tu penses que ça a eu impact sur nos collaborateurs?

D: Alors, ça a eu un impact de... Comment te dire? **Pour moi ça a un impact en termes de team building, de sentiment d'appartenance, ça a un impact heu dans "je fais des choses qui ont un sens"**. Tu vois? Donc ça c'est plutôt assez général. **Ca va assez avec la culture quand même de l'entreprise qui est d'avoir un impact et de partager, de donner en fait on le retrouve assez dans les projets de développement**. On va avoir ce côté un peu émotionnel dans les projets, de passion et d'engagement et donc **ça se décline dans le Community Day**

comme ça même si chez nous les gens ne participent pas à hauteur de ce qu'on voudrait. C'est dur de les sortir de leurs projets pendant une journée mais il y a quand même pour ceux qui le font une vraie énergie quand ils sont dans ces actions-là. **Ceux qui sont engagés sont vraiment engagés.** Je ne sais pas si ça répond à ta question?

C: Oui oui ! Donc l'impact pour toi ça serait le sentiment d'appartenance et le fait que ça donne du sens quoi?

D: Ouais et puis voilà de **fierté** voilà.

C: Mais dans la vie quotidienne, est-ce tu entends souvent parler de l'écologie par exemple ou alors c'est juste au moment du Community Day?

D: Non alors les équipes l'ont pas mal en tête et puis je te dis, à Paris, on a **une "green team" maintenant, ça a été constitué il y a deux ans.** En fait, suite à l'enquête de satisfaction qu'il y a eu il y a deux ans, on a notamment constitué une green team pour améliorer le quotidien donc on a des gens qui en plus de leur travail ont réfléchi tu sais maintenant on a des gobelets éco là en bambou on a des sacs pour aller chercher à dej et voilà ils essayent de mettre en place. Il y a des collectes qui sont organisées pour la Croix rouge tous les trimestres, des dons de produits,... Donc on centralise au moment du Community Day, on reprend ces actions et on essaye de proposer des actions liées à ces associations en plus. Mais voilà c'est fait tout au long de l'année.

C: Ah ok, c'est intéressant car ici ça n'existe pas. Et tu vois une différence depuis que ça a été créé dans la vie quotidienne?

D: Écoute je pense que **de plus en plus les gens font attention ouais.** Là on a de plus en plus des bouteilles d'eau même pour les clients qui sont en verre, qui sont reremplis. On a plus de petites cuillères en plastique, on a investi dans des vrais couverts pour le déjeuner, on a de la vaisselle, des verres, enfin voilà on a cette volonté d'épurer notre manière de consommer. Après le recyclage des papiers, ça existe depuis un peu plus longtemps mais **il y a quand même ce vrai soucis de faire attention à tout ça.**

C: De ton point de vue RH, tu penses que la RSE est un avantage, un inconvénient?

D: Non je pense que c'est un **vrai avantage pour moi au niveau du recrutement c'est une vrai source d'attractivité.** C'est-à-dire tous les candidats que je vois qui ont à peu près préparé

leur entretien ils parlent du site firmenich, du développement durable et de l'engagement. **Ils ont vraiment envie de venir pour ça.**

C: Donc c'est une attractivité mais quand ils sont embauchés, ça continue dans cette voie ou alors ça s'arrête là?

D: Heu bah non car je pense qu'ils retrouvent ça dans leurs missions, mais tu vois quand t'es en commercial ou marketing chez Firmenich et bah t'as forcément des problématiques de naturel donc en fait ils baignent un peu dedans. Et tu vois, à Paris on a aussi l'équipe marketing qui développe la plateforme 360 je crois, des ingrédients, voilà tu vois qui est en lien aussi avec ça pour essayer de mettre en valeur nos matières premières naturelles et synthétiques et notamment pour indiquer l'impact écologique, tu vois, la traçabilité donc **tout le monde est baigné là-dedans**. Donc c'est vraiment au quotidien dans pratiquement les postes de **tout le monde**.

C: Donc une personne qui travaille chez Firmenich peut être plus intéressé par ce genres d'enjeux que d'autres?

D: **Plus sensibilisé je pense ! Et même invités à réfléchir tu vois?** A travailler dans ce sens tu vois, proposer des idées dans son poste? Même nous quand on digitalise la fonction RH, il y a aussi un vrai soucis d'avoir moins de papier, de brasser moins de choses. Nous dans notre bureau RH, c'est sans comparaison avec il y a deux ans, on ne travaille plus pareil quoi. Tout simplement. C'est à un petit niveau, c'est juste le niveau pratique mais quand même ça se voit à ce niveau-là.

C: Et toi en tant que personnel de chez Firmenich tu penses que ça a eu un impact sur toi? A ton niveau?

D: Sur la politique développement durable?

C: Oui sur toute la politique, la culture...

D: Bah écoute moi déjà l'impact c'est que **je le digère et que je le réutilise**. Parce que voilà c'est comme ça que je vends la société quand je veux attirer les candidats. Tu sais à l'entretien quand tu parles de la société de manière générale, tu parles aussi d'engagement de l'entreprise donc tu adaptes en fonction des personnes et en fonction de ce qu'ils t'ont dit mais donc voilà ça fait partie des choses et de la dynamique de l'entreprise en fait. Ca c'est important. Heu... Je te dis bah moi voilà c'est ma manière d'en parler, de l'ingérer moi-même. Au quotidien, c'est

de voir nous comment on peut avoir cet impact-là, cette digitalisation dont on parlait alors oui bien-sûr de **diversifier des profils**. Voilà de sourcer différemment etc donc ça c'est important mais c'est que voilà sur notre quotidien, de se simplifier d'être plus légers en termes administratifs c'est important aussi. Sur la diversité, mon objectif c'est d'avoir des profils divers mais ça, ça rentre dans EDGE aussi. Essayer d'intégrer des profils différents qui soient quand même en lien avec la parfumerie et les arômes mais en tout cas des formations différentes, des points de vue différents, des origines aussi au sens large différents si on peut. Voilà.

C: J'entends bien qu'il y a beaucoup d'avantages, mais penses-tu qu'il y a des inconvénients? Des dangers, si tu penses à certains...

D: Ah c'est une bonne question, j'essaye de voir.... Ah ouais ici on parle aussi conditions de travail, ici on est pas trop mal lotis. C'est un cadre quand même... Je dirais que les conditions, à Paris ne sont pas difficiles en termes de cadre... Écoute. Je ne sais pas trop te répondre...

Discussion sur d'autres personnes à interviewer.

D: Bon voilà moi je dirais juste, **la diversité jusqu'où?** Simplement pour te donner un côté pratique, parce que dans la certification EDGE, on nous a demandé pour la partie recrutement qui interviewait et qui heu les candidats avec cette idée de diversité. Il faut que tes recruteurs soient mixtes et que tu aies pleins de candidats hommes ou femmes. Alors comment te dire à Paris 75% de femmes et je te parle de tout le site. Et **nous recruter des hommes c'est très compliqué**, le pire c'est qu'ils ne postulent pas (rires). **A un moment je ne peux pas inventer des candidats hommes**. Et du coup voilà vouloir se faire certifier ok mais après c'est un peu la course donc voilà pour les intervieweurs aussi avoir un homme il y a des équipes où c'est vraiment impossible. **Bon ça peut être... Ca pourrait être pondéré. En fait le problème il remonte bien plus haut, c'est pourquoi il y a plus de femmes dans ce domaine d'étude**, on est aussi dans la beauté au sens large donc je ne sais pas. Mais après c'est peut-être à nous d'aller chercher autre part, dans d'autres formations peut-être ça je ne sais pas ça c'est une première piste. Et l'autre on ne la contrôle pas c'est peut-être sur ce qui est présenté dans les cursus et dans les écoles.

C: Ok super.

D: Bon après c'est un premier jet mais...

Conclusion de l'interview et pistes pour les prochaines personnes à interviewer.

Annexe 6 : Retranscription Lisa

Contextualisation : Entretien en face à face avec Lisa, employé depuis quelques mois chez Firmenich. Celle-ci a été l'une des project-leader du Community Day et est une personne ouvertement très sensible aux causes écologiques et sociales. Elle m'avait proposé d'aller rapporter les jouets collectés lors du Community Day à l'association en question. Nous avons décidé de prendre un moment pour effectuer l'entretien ce jour-là également. C'est au retour au bureau que nous avons décidé de le faire formellement. Cependant, nous avons déjà pu aborder certains sujets dans la voiture car celle-ci souhaitait s'intéresser à mon parcours scolaire. J'ai également pu ressentir que mes questions lui paraissaient trop vagues et qu'elle avait donc des difficultés à répondre car celle-ci avait le souhait de répondre de manière « juste » à mes questions. Il faut également prendre cela en considération. L'entrevue durera 28 minutes.

C : Alors premièrement, bon je connais ta réponse mais... Est-ce que tu connais le terme de, CSR/RSE ?

L : Oui (rires).

C : Oui (rires). Qu'est-ce que tu peux me dire par rapport à tout ça ?

L : Hum, dans quel sens ? C'est ce que j'en sais ?

C : En général, oui qu'est-ce que tu en sais ?

L : Bah, oui c'est un peu... Heu au sens heu...

C : Qu'est-ce que tu donnerais comme définition pour commencer ?

L : Corporate Social Responsibility ça parle de soi-même, tu vois ? Heu, pour moi c'est normal que, bah une société on n'est pas sans but lucratif, c'est sûr, on veut gagner notre vie mais je pense qu'une société ne doit pas gagner, faire des bénéfices à n'importe quel prix. Et je pense que c'est important de se dire, enfin moi ma philosophie en tout cas c'est de me dire, j'ai de la chance d'avoir ce que j'ai, tout le monde ne l'a pas. Et bah j'aimerais que ça change. Je ne suis pas non plus naïve et utopique à croire que la paix sur la terre pour tout le monde tu vois ? Mais je pense qu'**il y a des petites choses qu'on peut changer et que des sociétés seules ou qui se mettent en congréga à plusieurs sociétés peuvent avoir un impact beaucoup plus fort que seul chez toi dans ton salon.** Donc il y a un peu de ça.

C : Oui et justement par rapport à ça, selon toi, pourquoi est-ce que Firmenich a mis en place toutes ces politiques par rapport à la CSR ? Quelles sont les raisons ?

L : Je pense que **les sociétés le font parce qu'elles y croient donc elles ont vraiment envie de donner aux communautés**. Heu, quand je dis communautés c'est les personnes, c'est l'environnement, voilà c'est le terme très générique. Je pense aussi parce que les industries, donc ça c'est une opinion totalement personnelle mais **dans l'industrie chimique** on n'est aussi pas très naïfs, **on sait que malgré tout ce qu'on essaye de faire pour protéger l'environnement, pour éviter les soucis, on a un impact**. Ici heu, à partir du moment où tu prends des éléments de la nature pour les modifier, pour en faire ton produit fini que tu vends et tu te fais des bénéfices. Tu as beau le faire en utilisant le moins d'eau possible, en ne rejetant pas de solvants, en protégeant la santé des employés, tu as un impact. Et je pense que quelque part c'est toujours un peu heu, délicat comme balance à trouver mais heu, voilà je crois que Firmenich ne la trouve pas trop mal. De trouver la balance entre bah je suis conscient de ce que je fais donc je traque les progrès de mes émissions, quand je mets un projet en place sur le rejet des eaux, je monitore vraiment l'évolution mais en même temps je mets un programme en place parce que je sais que j'ai un impact et je sais que voilà, **les bénéfices qu'on fait on doit les partager avec d'autres**. Je pense que c'est, ça a deux grosses raisons ; l'impact par rapport aux autres et l'impact heu plus pour se dire, on rend à la communauté, je pense que les gens. Je pense que les gens sont fondamentalement gentils.

C : D'accord. Et, bon tu m'en as un petit peu parlé dans la voiture mais, qu'est-ce que tu penses des politiques qui sont mises en place, ici au sein de Firmenich ?

L : Firmenich ou Firbell ?

C : On va dire Firbell pour commencer.

L : Heu, je pense qu'**il y a des choses qu'on fait qui ne sont pas assez mises en avant comparé à d'autres sites**. Enfin voilà on fait vraiment tout ce qui est **monitoring sur nos eaux** heu, traitement des eaux, l'électricité, enfin voilà il y a des choses sur lesquelles on ne saura pas couper mais il y a des choses sur lesquelles on a déjà coupé, sans mettre en péril notre production, la qualité et l'aspect humain avec les employés. Et **je pense que souvent on ne communique pas assez ou pas de manière assez efficace là-dessus, comparé à d'autres sites**. Et ça c'est culturel, je pense en Belgique. Je pense que la Belgique est assez typique de ne pas mettre trop en avant ce qu'ils font. Hum, pour le reste, mise à part ça, j'ai l'impression que sur site, on préfère mettre... **On pourrait faire plus, mais ça demanderait, ça demande d'avoir plus d'investissement, plus de conscientisation**. Et ceci-dit, quand je parle avec les

gens, j'ai l'impression qu'ils sont tous hyper emballés. Quand je vois la journée pour le sustainability, enfin le Community Day, tous les gens étaient emballés. Donc je pense qu'il ne manque pas grand-chose, il manque juste la petite étincelle et un programme mis en place qui est initié, qui est structuré, qui est suivi, qui est communiqué, je pense qu'il faut juste un peu ça. Ça pourrait beaucoup aider sur la communication positive. **Donc je pense qu'on n'y est pas encore,** on devrait mettre plus en avant ce qu'on fait, et en même temps vraiment faire d'autres choses qui ne sont pas juste l'eau, l'électricité et heu, voilà. Ca répond à ta question ?

C : Oui ça répond à ma question ! Par rapport à ça, par rapport à ce que tu viens de dire, parce que tu parles beaucoup du côté positif. Est-ce que tu penses qu'il pourrait y avoir des dangers ?

L : Par rapport au monde extérieur ?

C : En général.

L : Je pense qu'il y a toujours un risque. Il y a le risque. Il y a des risques. Que ça soit **dans la manière dont tu communicates, si tu communicates mal ou pas de manière optimale.** Heu, en interne et en externe. Donc je m'explique, heu, hypothétiquement, on aide, on fait une collecte de vêtements, je prends cet exemple-là. On fait une collecte et on va le porter à une association qu'on ne connaît pas plus que ça et on en fait la pub, on le met dans notre sustainability outlet, hein c'est publié. On a mis tous dans notre signature ça, tout le monde va voir, cliquer et voit qu'on a fait ça avec cette société et tout ça. Et dans 6 mois, le directeur de l'association est accusé de pédophilie, il est milieu de tous les journaux et donc voilà. Je prends ça comme exemple. Ça peut être on travaille avec une société de traitement des eaux qui finalement, ou de traitement de déchets chimiques qui finalement allait les enfouir heu, dans un tas. Ça peut être ça. **Je pense qu'il faut, il ne faut pas se lancer dans un truc sans, réfléchir à, avec qui on s'engage, comment on s'engage et comment on communique.** Pour moi, ça c'est un gros risque. Hum, parce que ça peut nuire à la réputation d'une compagnie super rapidement. Parce que les gens ne verront pas qu'on a voulu faire quelque chose de bien, les gens verront qu'on a fait un truc avec quelqu'un qui n'est pas bien. Enfin c'est le basique le bien et le mal mais pour moi c'est ça. Pour moi ça c'est un risque énorme. Et c'est un risque que voilà, **ici sur site je ne sais pas si c'est, je ne pense pas à l'heure actuelle que ça soit un risque qui soit calculé, mesuré et ou... Tu vois ?** Pour le Community Day, j'avais, et c'est super, j'étais hyper emballée de ça mais je me dis est-ce qu'on a vraiment fait le suivi de tout, de toutes les initiatives et le potentiel, tu vois ? On a été taggués sur, sur des poubelles, donc

oui à la base c'est bien mais est-ce qu'on s'est posés la question de, donc là je liste tout ce qui me vient par la tête mais on va aller mettre plein de peinture sur des poubelles qui sont déjà en plastique, on va encourager les gens à jeter plus dans la poubelle alors que peut-être on devrait les encourager à trier plus les déchets, enfin tu vois, je ne dis pas que c'est ça qui se passe hein, c'est pas, mais moi je fais le cheminement que moi je vois. Parce que j'en connais beaucoup, enfin voilà, **dans les lieux où j'ai travaillé avant, c'était très chaud comme sujet et on en parlait beaucoup et l'analyse des risques au niveau de la communication**, j'ai, voilà, ici je ne l'ai pas encore vue. Mais ce n'est pas parce que je ne l'ai pas vue qu'il n'y est pas.

C : Voilà donc peut-être par rapport à toi, donc ça ne fait pas longtemps que tu travailles ici mais est-ce que tu penses qu'il y a eu un impact de toutes les politiques qui sont autour de toi, enfin tu disais tout à l'heure que tu avais postulé aussi ici parce que c'est important, donc en tant que personne penses-tu que ça a eu impact et surtout quel genre d'impact ça pourrait avoir sur toi ?

L : De la politique ? Extérieur ?

C : Non, pas vraiment. Plutôt l'impact sur toi. Tu rentres dans une société qui prône des valeurs d'écologies, sociales etc, toi quel impact ça peut avoir sur toi ?

L : Moi c'était clairement **un des gros critères qui m'a fait postuler ici**. Je dirais que, on est sur du, 75/25 presque. Bon on va dire 60/40 pour ne pas, pour tempérer. Mais pour moi, on est, voilà des postes, le genre de poste que j'ai il y en a dans chaque entreprise tu vois ? Donc ce n'est pas un poste unique en son genre tu vois ? Mais je pense qu'il y a **une différence entre le faire pour une compagnie pour laquelle ce genre de choses est importante et une compagnie pour laquelle c'est juste mettre une croix dans une case et dire voilà, j'ai fait mon rapport annuel, c'est bon ils sont contents**. Voilà, pour moi ça créer vraiment quelque chose et je pense que c'est important. Pour moi, je pense que sur le site ça n'est pas suffisamment mis en avant. Après voilà, c'est peut-être parce que moi je suis un peu extrême mais c'est forcément je trouve qu'on pourrait faire plus. **Et forcément, on peut faire plus avec les ressources qu'on a**. Mais je pense que ça n'est pas le premier truc mis en avant. Tu vois moi quand je recrutais heu avant, je demandais toujours « est-ce que vous avez lu notre sustainability outlet et quelle était les 3 éléments qui vous ont le plus frappé ? » tu vois ? Voilà, c'est, c'est genre une bête question mais tu peux te rendre compte aussi du genre de profil que tu engages pour un certain type de poste. Voilà, maintenant si t'es en finance, c'est peut-être

pas la première question à laquelle tu penses. D'un autre côté, tu peux très bien être en finance et avoir des concerns environnement. Voilà pour moi ça n'est pas incompatible, **pour moi clairement ça a un impact super positif**. Et heu surtout, par exemple Caroline avait été très honnête sur le fait que, elle voulait mettre des choses en place mais que c'était dur parce que le seul moteur, bah c'était elle. Et que, qu'elle était contente de voir que quelqu'un d'autre était intéressé par ça. **Maintenant il faut savoir où mettre les priorités aussi et puis voir quelles libertés on a pour faire quoi**. Et ça c'est la partie où je ne suis pas encore très au clair pour le moment. Par exemple, c'est voilà, on peut faire quoi exactement ? Est-ce que je peux venir en disant, en mars, j'aimerais, aller j'imagine l'association qu'on a vu ce matin, ils ont leur budget Viva For Life, ils gagnent le truc et puis on se dit qu'ils vont avoir ça et puis on va se dire il va leur manquer de l'argent pour la peinture à mettre sur les murs, j'imagine. Est-ce que je peux dire, bah voilà ce jour-là, on fasse ça, ça aura fait 6 mois par rapport au premier Community Day, est-ce qu'on peut se dire on passe le pas et on va et on met en peinture parce que finalement, qu'est-ce que ça change par rapport aux peintures du taggage des poubelles et du nettoyage de la rivière tu vois ? Je ne sais pas ce qui est autorisé à ce stade, j'ai pas non plus été faire du probing à gauche à droite pour voir ce qu'il en était mais **je pense que ça fait partie des questions qui doivent être posées. Jusqu'où on peut aller, qu'est-ce qu'on peut faire ? Et je pense qu'on n'a pas de budget non plus**. Et ça, voilà, ça pour moi c'est nouveau. Moi j'imaginai qu'on aurait quand même un peu du budget donc pour moi c'est la surprise. Moi j'ai quand même toujours un peu eu du budget. Bon c'était managé en bon père de famille mais, une des idées c'était... Je parle beaucoup non ? (Rires)

C : Non non c'est parfait ! (rires)

L : Des idées et des choses que je faisais, qu'on faisait avant c'était un groupe qui donnait vraiment toutes des idées comme ça pour, diriger par rapport aux gens. Donc il y avait un budget de Xmilliers d'euros pour l'année. Et en fait ça marchait par, tous les employés avaient le droit de proposer ce qu'on appelait un projet Smile donc les gens venaient et en fait c'est comme ça aussi que moi j'ai commencé avec l'association, j'ai fait acheter un siège auto, puis c'est monté et hum, par défaut le projet Smile. Bon t'avais un template que tu devais remplir et alors on disait bah voilà, de quoi tu as besoin de temps, d'argent et voilà c'est comme ça qu'ils faisaient le planning de l'année. Tu vois ? Et puis il y a des choses, le projet Smile c'était 250 euros donc ça n'était pas énorme mais pour des petites associations, 250 euros c'est juste fabuleux quoi. Ici bêtement ce qu'on a vu ce matin, eux, chez les bébés ils n'avaient pas de sièges autos quoi,

tu te dis wow quoi. Mais il n'y avait pas d'argent pour ça. Mais moi **je trouve ça juste génial parce que chaque personne de la société pouvait proposer un projet qui lui tenait à cœur.** Et du coup tu avais une diversité de trucs, tu avais le foyer pour personnes âgées, pour jeunes, des handicaps, des projets comme moi, de tout et donc tu créais des St-Nicolas parce qu'ici on le fait pour nous mais je trouve ça génial de le faire pour des enfants qui ont moins de chance. **Je pense que pour réussir à engager les gens, il faut qu'ils puissent eux venir avec leurs initiatives aussi, parce que si tu imposes tout le temps...** Après au début c'est dur hein, tu rames un peu dans le vide, les gens ils viennent avec rien, ils ne comprennent pas, mais bon après c'est tellement génial de se dire qu'on travaille pour une boîte qui fait ça. Bon et je me tais un peu parce que là (rires).

C : Non, non ! Et par rapport un peu à la vision RH, est-ce que tu penses que tout ça impacte la manière dont les employés se sentent dans la boîte quand ils sont engagés ? Parce que tu parlais avant d'être engagés mais pendant...

L : Je pense qu'il y a une certaine qualité, une certaine partie, en fonction de leurs valeurs personnelles. Moi **mes valeurs personnelles, probablement qu'elles étaient les mêmes quand j'ai commencé à bosser mais elles n'étaient pas à ce niveau de surface je vais dire.** Entre les employés et les ouvriers je ne pense pas qu'il ait de différences mais plutôt **qu'il y ait différentes étapes de vie dans ta carrière et c'est important de considérer ces étapes de vie-là. Si t'as quelqu'un d'hyper motivé, tu sais plus facilement arriver à lui, tu vois il entend un mot et il se dit « ah mais ça c'est génial », il suffit qu'elle soit à fleur de peau sa tendance éco, sustainability et hop tu enflammes le truc.** Si tu as quelqu'un qui est dans la phase, dans son 4^{ième} quarter et qui est en phase déclin des engagements, même si il a à fleur de peau le côté social, il va falloir beaucoup plus d'efforts pour les engager. Donc je pense que ça peut avoir un impact. **L'impact va varier en fonction de la phase dans laquelle est l'employé dans l'entreprise. Je pense qu'il y a un facteur âge aussi du coup,** parce que je pense que quelqu'un qui est jeune, que quelqu'un qui a 30 ans de carrière (enfin j'ai rien contre les gens qui ont 30 ans de carrière hein) mais l'impact est différent. Je pense que ça pourrait en avoir un. **Maintenant à l'engagement, je pense que ça n'est pas énorme. Si les gens ne sont pas déjà conscientisé à ça, tu ne peux pas vraiment jouer sur l'engagement, ni pendant ton onboarding.** Ici on ne m'a jamais dit de lire le sustainability outlet, moi je l'ai lu de moi-même, je l'avais lu avant les interviews mais on ne m'a jamais dit pendant mon onboarding de lire le sustainability outlet. Y en a à qui je parle d'Ecovadis alors qu'ils devraient connaître ça parce

qu'on en parle dans le sustainability outlet, ils ne savent pas mais ça c'est dommage. Ca répond à ta question ?

C : Oui ! Une situation peut-être dans laquelle la RSE a été un atout pour Firmenich ?

L : Oui j'ai eu ça par rapport à un audit client, ils nous ont pas mal demandé par rapport à la sustainability et à quel point c'était important pour nous heu. Quel contrôle on avait sur nos fournisseurs et j'avoue que je les ai renvoyé vers ce rapport en disant « bah voilà sur notre site on a pas mal de communication qui est faite, on a regardé ensemble etc. **Et je pense que pour eux ça a fait la différence que j'étais au courant.** Ce n'était pas juste un truc corporate qui est sorti. Et oui, peut-être c'est aussi parce que ça me tient à cœur. Parce que je pense pour être honnête que dans mon équipe tout le monde ne l'a pas lu. Je pense que même personne ne l'a eu. Ça n'est pas quelque chose dont je suis contente. Après il faut choisir un peu, tu vois, ses axes mais je pense que là ça a été un atout. C'était un client des pays scandinaves donc pour eux c'est super important et il a vu que voilà que pour nous c'était important, il a vu que j'étais au courant, il a vu que je pouvais en parler et je pense que ça a fait la différence à ce moment-là.

C : Ok. Mais toi en tant qu'employée, est-ce que tu penses que Firmenich le fait, parce que c'est dans les valeurs ou alors il y a ce fond économique ?

L : Moi je pense que.... Voilà d'après moi ce que j'ai vu et je peux vraiment me tromper mais à ce stade-ci je **pense qu'on ne l'utilise pas comme, comme un atout économique.** Je pense qu'on ne le met pas en valeur. Dans nos sales skills, donc dans les commerciaux, je ne les connais pas tous mais je n'en ai jamais entendu un mettre ça en avant ou quoi. Maintenant, ils le font peut-être quand je ne suis pas là hein ! Mais dans la présentation qu'on fait pour introduire nos audits, on mentionne un ou deux petits trucs mais on ne rentre pas dans le détail non plus. Je pense que Firmenich le fait parce qu'il y croit mais ça je pense que chaque compagnie peut faire mieux mais je ne pense pas qu'ils le font pour un argument de vente. Après je pense qu'on met le logo par ci par là, après je me dis qu'avec certains clients on pourrait regarder, comme je te disais tout à l'heure, leur matrice sustainability et voir bah nous c'est ça, eux c'est ça. La prochaine interaction qu'on aura avec eux on leur parlera des synergies qu'on peut avoir, comment on pourrait travailler ensemble et on renforce les liens. Je n'ai pas l'impression qu'il y a ça, maintenant je peux me tromper, voilà j'ai été habituée à ça mais encore une fois je ne suis pas avec le client.

Discussion à propos de la matrice sustainability et conclusion de l'entretien.

Annexe 7 : Retranscription Isaac

Contextualisation : Entretien en face à face avec Isaac, employé depuis 7 ans chez Firmenich. L'entretien s'est tenu dans une petite pièce isolée où l'on ne risquait pas d'être dérangés. Isaac semble à l'aise. L'entretien durera 18 minutes.

Introduction et présentation de l'interviewé

C: Premièrement, est-ce que tu sais ce que c'est la Responsabilité Sociétale des Entreprises, RSE?

I: Non (rires).

C: C'est intéressant de le savoir. Ok je vais te donner une petite définition. *Lecture de la définition.* Un exemple, je ne sais pas si tu as un exemple en tête de ce qui est lié à ça?

I: Non. Vas-y.

C: Par exemple le Community Day, c'était complètement dans cette idée-là donc voilà on est une entreprise on a un impact sur l'environnement et cetera, sur les communautés locales, sur les employés et c'était dans ce but là qu'on a fait des activités, on a aidé des ASBL et ça c'est vraiment quelque chose qui se retrouve beaucoup ici chez Firmenich.

I: Chez Firmenich ça vit pas mal ouais. Côté achats par exemple, **on a pas mal dans nos contrats et tout il y a une responsabilité et tout.** Le choix de nos fournisseurs dépend **aussi fort d'eux leur impact sur l'environnement, leur manière de travailler avec les locaux.** En disant, on achète des matières premières en Inde, on va regarder les fermiers en Inde, la manière dont ils sont rémunérés et tout ça.

C: Ok.

I: Effectivement il y aura parfois des choix de fournisseur différent en fonction de ça, **ça fait partie des critères de choix quoi.** On regarde pas que le prix. Et il y a des investissements communs par exemple dans des écoles. Des formations et tout.

C: Ok donc t'es quand même au courant!

I: Oui super.

C: Donc selon toi, ça fait 7 ans que t'es ici. Mais pourquoi selon toi Firmenich a mis toutes ces politiques en place? Pour quelles raisons?

I: Heu, une première partie c'est **un peu par rapport à l'image je pense donc heu, c'est une image, une pression de la part, pas des consommateurs finaux**, puisque nous c'est du B2B mais du coup de nos clients comme l'Oréal par exemple qui veut aussi montrer à ses consommateur qu'ils sont respectueux de l'environnement et de, tout ce qui est côté social et tout. **Donc il y a une certaine pression de la part du marché qui les oblige à faire ça et après aussi en termes d'image de Firmenich c'est une volonté je pense de la famille Firmenich de dire on va faire, quelque chose, on fait du business mais il faut que le business soit éthique ça c'est important mais aussi tout ce qui est respectueux de l'environnement.** Je pense qu'il y a un peu ouais, une volonté du management d'avoir une bonne image et derrière ouais une vraie pression des consommateurs aussi pour pousser vers des entreprises comme ça quoi, plus vertes, plus respectueuses.

C: Ok et qu'est-ce que qu'est-ce que tu en penses en général de toutes ces démarches globalement?

I: Globalement, **moi je trouve ça très bien, enfin l'impact des entreprises pour moi dans le monde et tout ce qui est social et environnemental est énorme.** Enfin chaque société a finalement un peu le pouvoir de décider vis-à-vis de nos fournisseurs, si on leur impose aussi que toute la chaîne, on demande que ça soit respectueux de l'environnement, de la terre et des personnes, bah **c'est ce qui peut faire changer le monde quoi. Je pense qu'il y a un peu un switch dans des entreprises de dire avant bah c'était profit à tout prix. Maintenant c'est profit bien entendu mais, en étant respectueux justement et pas faire du business non propre tu vois?** Et dans tous les sens du terme. Donc je pense que c'est très bien parce qu'il y a vraiment une, le fait que Firmenich pousse vraiment à une politique comme ça, **je pense que ça permet d'avoir des impacts beaucoup plus grands que ce que tout un chacun peut avoir comme impact quoi et un pouvoir économique aussi derrière et bon ça nous permet d'imposer certains choix en termes des transports et tout ça, on essaye d'être plus verts, l'électricité aussi maintenant dans tout le groupe c'est de l'électricité verte.** Et tout ça ce sont des choix qu'ils font, ça a coûté de l'argent à Firmenich mais ils ont les moyens donc heu, je trouve ça bien de faire des choses comme ça.

C: Ok. Et du coup tu parles beaucoup de beaucoup d'avantages est-ce que tu penses qu'il y aurait des inconvénients ou alors des dangers de ce type de politiques pour Firmenich?

I: **Un désavantage c'est que ça coûte plus cher en général.** C'est vrai que souvent ça coute plus cher. Un danger, heu... **Ce que je vois un peu comme danger c'est que... Il y a beaucoup de certifications et tout et parfois de dire, enfin penser qu'on le fait mais pas le faire réellement, tu vois?** On a des certifications, nos fournisseurs nous montre des choses mais avoir une fausse image de cette partie d'impact environnemental et tout, comme ça ça pourrait être un danger. Sinon je ne vois pas d'autres dangers. **Pour moi le plus gros danger c'est plutôt de ne pas suivre le mouvement quoi.** De ne pas aller vers la RSE et pousser justement là-dessus, pour moi c'est un vrai danger ou ces entreprises risquent à un moment donné d'être boycottées ou d'avoir des problèmes si on ne le fait pas quoi. Moi je vois vraiment un danger si tu ne le fais pas. Que d'aller là-dedans, non je ne vois pas trop de dangers.

C: Ok, ok. Est-ce que tu es au courant que dans la culture et les valeurs, cette idée de durabilité ça se retrouve?

I: **Oui ça oui.**

C: Est-ce que tu penses que tout ce qui se passent, à la fois les actions et les valeurs, tu penses que ça a un impact sur toi d'abord et puis aussi sur tes collègues? Est-ce que tu as l'impression de voir des changements de mentalité qui sont à l'oeuvre?

I: **Il y a des changements de mentalité. Heu, je ne sais pas si ça vient de firmenich non plus ou de l'extérieur tu vois,** c'est un peu une **pression sociale** et on parle de ça dans les médias, beaucoup d'articles là-dessus. donc je pense qu'il y a une certaine **pression externe**. Après **par exemple le Community Day**, moi je n'avais jamais vu ça dans d'autres entreprises, je pense là ouais **ça a un vrai un impact sur les personnes qui participent au Community Day de se rendre compte parfois de certaines problématique**, souvent on fait des trucs assez locaux et je trouve ça bien de découvrir justement des petits ASBL locales sur des problématiques assez concrètes. Et **ça peut ouvrir les mentalités ouais.**

C: Ok, et tu dis qu'avant que tu sois ici, tu ne connaissais pas trop et du coup est-ce que ça a changé ta manière de voir est-ce que c'est important quand tu es arrivé ou pas forcément?

I: **Pas forcément.** Je dois bien avouer quand je faisais les entretiens j'ai regardé ce que Firmenich faisait mais je n'ai pas été sensibilisé à ça.

C: Ok.

I: **Après pour moi c'est une certaine fierté de dire "voilà firmenich a des vraies valeurs, investi de l'argent là-dedans et tout ça". C'est une certaine fierté heu... J'aime bien pouvoir en parler quand on fait par exemple le Community Day c'est des choses dont j'aime bien parler autour de moi aussi, c'est une fierté de travailler pour une entreprise comme ça.** Il y a des trucs qu'on fait qu'on pourrait encore vachement améliorer et bah voilà, pour moi ce qui est important est d'être en ligne, la vision de l'entreprise à ce niveau-là est en ligne avec les convictions aussi c'est bien. **Mais je ne suis pas venu chez firmenich pour ça mais j'ai pas posé de questions là-dessus au départ...**

C: Ok, mais tes convictions là-dessus n'ont pas évolué en fonction de...

I: Non.

C: Non.

I: Par contre la connaissance sur certains dossiers, enfin notamment niveau, bah je repars sur les achats mais heu, toutes ces problématiques notamment de ces fermiers qui travaillent en local bah je ne connaissais pas trop. Enfin c'est à l'échelle aussi ici mais par exemple des pommes de terre le prix est haut, puis l'année d'après c'est bas et donc les fermiers se retrouvent heu... Sans pouvoir payer leur investissement et tout ça. Ici en Belgique la plupart d'entre-eux s'en sortent mais dans beaucoup de pays émergents ça reste une vraie vraie problématique parce que parfois ça prend 3, 4 ans à être planter derrière ça valait 10 et maintenant ça vaut peut-être 2 sur les marchés. Donc là-dérrière, pour élaborer un peu, **nous on s'engage à acheter à un certain prix sur des contrats longue durée qui permet au fermier de faire un investissement, planter et savoir qu'il va pouvoir en vivre et faire vivre sa famille.** Et l'autre point aussi qu'on fait c'est **formation** pour les bonnes techniques pour récolter, les produits à utiliser, tout ça. **Et après tout le monde y gagne, comme je dis c'est bien pour l'image, après nous ça nous arrange aussi parce qu'on sait bien qu'on aura ces produits-là à ce prix-là dans quelques années, pas de pénuries, ils ont un meilleur rendement donc on achète quand même moins cher ou alors des plus grandes quantités donc ça arrange bien tout le monde au final et il y a quand même énormément d'argent investi là-dedans pour tout ça.**

C: Est-ce que tu penses qu'on investis assez là-dedans?

I: **Non. Ca c'est clair.** Au niveau de, par exemple le Community Day, hormis ça, on n'a pas, on est quand même une entreprise relativement grande mais on pourrait certainement avoir une empreinte plus grande notamment au niveau local, en soutenant d'autres ASBL tout au long de l'année quoi. **Pas seulement un jour, pour moi on pourrait faire plus.**

C: Ok. On parlait du coup de l'Impact ici sur les employés donc tu disais toi et tes collègues, tu parlais de fierté, mais quels autres impacts tu penses que ça pourrait avoir en général?

I: Ca pourrait nous faire réfléchir sur nos, enfin, avoir pourrait... **En tout cas changer des habitudes qu'on a, ce que ce soit les valeurs par exemple d'ASBL, être sensibilisé à quelque chose qui fait qu'on aura envie au niveau privé aussi de s'investir dans certains domaines quoi.**

C: Ok et tu as déjà vu des personnes qui change de comportement ou alors ça serait hypothétique?

I: C'est difficile à voir comme ça. Non... pas un truc concret. **Mais un truc par exemple que je ne faisais pas avant c'était donner mon sang à la Croix rouge,** effectivement. La première fois c'était chez Firmenich qu'on m'a offert la possibilité, je me dis bon le camion vient ici mais là maintenant je donne mon sang près de chez moi régulièrement aussi. C'est finalement très facile, ça aide ça ne prend pas de temps donc finalement, c'est... C'est un truc concret qui a changé. Après dans les employés, collègues et tout ça, j'ai pas... **Si des petites choses comme ça et tout ça mais pas de complètement changer.**

Conclusion de l'entretien et remerciements.

Annexe 8 : Retranscription Pascal

Contextualisation: Entretien en face à face avec Pascal, employé depuis 22 ans chez Firmenich. Engagé dans le Community Day, Pascal a pu démontrer d'une grande conscientisation à la cause écologique. L'entretien s'est tenu dans une petite pièce isolée où l'on ne risquait pas d'être dérangés. Pascal semble très à l'aise durant l'entretien et avec le format de questions très ouvertes. L'entrevue durera 32 minutes.

Introduction et explication de mon Projet-Mémoire.

C: Ma première question était justement est-ce que tu connais le terme de Responsabilité Sociétale des Entreprises?

P: **Oui.**

C: Ou Corporate Social Responsibility?

P: Oui.

C: Qu'est-ce que tu en sais sur le...?

P: Bah c'est une **Charte en tout cas qui se veut, disons, plus humaine, plus égalitaire**. Par exemple il y a certaines **valeurs** de respect, heu, de la vie privée des employés et il y a une considération pour le **bien-être des employés**. En tout cas c'est la perception que j'en ai.

C: Ok c'est ça qui est intéressant! Donc ça c'est ce que tu sais sur la...

P: C'est ce que je crois savoir.

C: Alors oui c'est intéressant, il faut juste ajouter tous les enjeux environnementaux. Parce qu'en fait c'est vraiment né du fait que l'entreprise doit prendre en compte l'impact qu'elle a sur la société. Voilà. Maintenant que je t'ai parlé un peu de ça, est-ce que tu as une idée d'un exemple que Firmenich mettrait en place par rapport à..?

P: Oui on a pas mal de choses, moi je suis, **la boîte est très, très avancée là-dedans**. Donc je sais qu'on a des panneaux solaires sur le toit, on en a plein. On consomme beaucoup mais on a des panneaux solaires, heu, **on a, on est un des premiers, en Belgique on est le premier je pense à avoir atteint l'objectif, en Belgique en tout cas**. Heu c'est certainement une **volonté très forte de la part de la Direction**. Donc heu Gilbert Ghostine veut avoir, même dans son Conseil d'Administration, **autant de femmes que d'hommes**. Vraiment pour avoir un haut niveau. Parce que souvent ça arrive qu'il ait des femmes pour des rôles on va dire, d'exécutante mais dès que tu montes dans la pyramide, ça se raréfie. Mais ici il y a vraiment une volonté de ça. Donc je pense que de ce point de vue là on est vraiment pas mal. Heu on est très sensibles à **l'empreinte écologique, l'empreinte carbone**. Donc je ne sais pas vraiment comment on y arrive mais **on veut être carbon neutral** en, je ne veux pas m'avancer, je ne sais pas si c'est 2030 ou 2050. En tout cas, on a cet objectif, il est annoncé, il est clairement annoncé. Souvent quand ils l'annoncent c'est un premier pas évidemment. Heu je pense qu'on a des avoirs pour ça, pour le carbon neutral donc on avance, on a en tout cas reconnu. On fait beaucoup de choses aussi pour les **fournisseurs**, alors là évidemment c'est du business hein! Donc on va s'assurer de la pérennité de nos producteurs, de produits de qualité. Et pour ça on a investi en eux, donc on a fait des écoles à Tahiti, on a fait des choses comme ça. **En contrepartie que eux puissent continuer à produire évidemment, c'est notre production, on s'implique socialement chez**

eux. Donc là on a pas mal de choses. **Et alors ça donne cette image, très positive de Firmenich donc c'est un élément bien sûr.** Je pense qu'on y gagne aussi. Parce que c'est très important sur l'image qu'on donne aujourd'hui à la société. Heu... What else? Il y a un tas, de je ne sais pas comment on appelle ça officiellement mais il y a un tas d'attentions heu, aux employés, donc heu flexitime, le fait qu'on propose des fruits et des choses comme ça. C'est en tout cas un message pour dire, on s'occupe de vous, on prend soin de votre santé, on veut que vous soyez bien, sous-entendant performants aussi mais pour être bien. Et je trouve que c'est amené assez élégamment. Ok. **Mieke fait ça très très bien. Elle veut d'abord que les gens soient bien,** je pense qu'il a aussi pas mal d'initiatives sociales pour créer des réseaux, des possibilités latérales aussi. Je pense que c'est une boîte qui démontre qu'elle fait attention à nous, l'employé, bon le client même si les employés sont au coeur de l'éthique et des Chartes. Enfin c'est marqué sur les posters donc on joue bien le jeu.

C: Donc justement, selon toi, comment tu penses que Firmenich a commencé ses actions, puisque, ça fait combien de temps que tu travailles ici?

P: Moi ça fait 22 ans.

C: 22 ans ok.

P: Oui donc Firmenich c'est 12 ans. On a été repris en 2007 par Firmenich. Avant on était Danisco pour 5 ans et avant c'était une petite boîte familiale.

C: Oui.

P: Donc la question c'était pourquoi est-ce que Firmenich fait ça?

C: Oui, selon toi.

P: Hum, moi je pense qu'il y a **deux choses. Il y a vraiment l'ancrage, je dirais Suisse et familial.** Les suisses sont très, ils ne sont pas écolos dans leurs lois, j'ai été sur le cul de voir par exemple l'année passée. Non c'était il y a deux ans. Il y a un chalet Firmenich où les employés peuvent aller etc, et donc j'ai été skier là. Donc c'est un truc au milieu de pistes, il faut arriver à skis avec sa bouffe et tout c'est vraiment au milieu de nulle part. Et heu, le gars était catastrophé parce que parce que depuis 2017, ils avaient passé la loi qu'il fallait utiliser des sacs poubelles recyclables. Je veux dire, trier les déchets. Donc les suisses n'ont pas de tri de déchets. Ils ont tout des sacs gris et ils mettent tout dedans. Mais quand tu vois le suisse montagnard, enfin le suisse en général, ils sont hyper écolos, ils roulent à vélo, ils sont durables.

Tout est très cher, ils ont de la qualité, mais ça dure tout le temps donc il y a ça dans l'ADN des suisses. Voilà ça c'est d'une part. **Je pense que l'entreprise familiale est une entreprise responsable.** Ca c'est dans l'éducation et c'est vraiment une empreinte très forte. **Il y a cette volonté d'excellence mais aussi de responsabilité.** Avant même qu'il y ait le site wave et tout ça et le Firweb et tout (parce qu'avant le site web était à chier), heu, **il y a toujours eu cette volonté intrinsèque.** C'est un peu comme l'aristocratie, ils ont des valeurs, ils ne montrent pas leur richesse. **C'est un peu ça dans leur ADN suisse.** Ils ont ce côté durable, ce côté respect et inclusion. Et puis il y a une autre chose qui est peut-être suisse, peut-être Firmenich, il y a une **grande ouverture à la diversité et elle est vraie.** Et on l'a vécue très forte avec Danisco qui est une boîte danoise, le modèle scandinave il est fantastique et tout ça. Mais quand tu bosses avec des danois tu te rends compte qu'ils t'écoutent poliment et tout ce que tu veux mais à la fin ils font comme ils ont dit dès le départ. Donc t'es consulté parce qu'il faut, il faut quand même écouter les autres mais ça ne compte pas. **Et Firmenich c'est un truc qui compte, tu peux discuter avec eux.** S'ils ont une idée de comment ils vont faire leur truc, tu peux dire non ça serait peut-être mieux comme ça et ils vont t'écouter et ils vont le faire. Alors là c'est vraiment... Donc **grande ouverture d'esprit, grande diversité. Ils ont ce truc un peu intellectuel de faire les choses bien.** Ca ils nous ont dit quand ils ont présenté les Suisses; pour les Suisses il faut que ça soit parfait.

Discussion à propos des différences entre la manière de faire des suisses vs celui des belges.

Oui donc il y a ce facteur-là, il y a le facteur suisse et il y a le facteur, je dirais, de la famille Firmenich, je comparerais ça à une lignée aristocratique mais c'est dans l'esprit de la chose. **Ils ont des valeurs, ils ont des principes et ça reste très important. Et ils nous les transmettent et ils veulent que tout le monde joue le jeu.**

C: Et justement, est-ce que tu penses que ça a un impact ici sur la vie de Firbell, sur toi et tes collègues toutes ces politiques?

P: Moi je pense que **l'impact est probablement plus faible que l'ambition qu'on en a mais finalement ça nous force à prendre le pli.** Je me dis que **les gens qui sont déjà convaincus évidemment vont se sentir encore mieux, plus engagés etc donc ça stimule l'engagement.** **Moi je me sens engagé dans cette société qui finalement fait de l'argent comme tout le monde et heu voilà, mais parce que ces valeurs sont dites haut et fort et sont reconnues et heu, on s'y retrouve donc je pense qu'il y a un impact plus important que juste les posters**

etc maintenant est-ce que tout le monde adhère à ça et trouve ça important? Probablement pas. Mais... En fait quand on regarde dans le rétroviseur et qu'on se dit "tiens qu'est-ce qu'on faisait il y a 5 ans? Comment on pensait? Comment est-ce qu'on s'est transformés?", **je pense que ça a un impact de transformation important. La façon de penser,** la façon dont on... Oui, je regarde 5 ans en arrière, pour moi ça n'est pas beaucoup 5 ans, c'était hier tu vois? Et heu, il y a quand même beaucoup de choses qui ont... **Notre façon de penser, notre façon d'inclure les autres, de considérer les différences, de voir un peu... Je pense que ça joue quand même.** Moi je dirais ça vaut la peine en tout cas. **L'impact est peut-être pas mesurable** enfin c'est sans doute l'objet de ton mémoire, c'est sans doute difficile... **Mais je pense qu'il est réel et ça aide probablement à la transformation.** Et comme ça doit s'accélérer et comme tout avance, comme tu vois dans l'actualité il y a des choses qui sont pires que ça. En tout cas moi je perçois, je ne sais pas si c'est comme ça pour tout le monde mais **je suis extrêmement reconnaissant que cette boîte ait des valeurs** comme ça et porte attention, en tout cas publiquement au bien-être des personnes etc. Je pense que je me sens, pas redevable mais c'est un peu comme ça. Tu te sens, tu te dis, "c'est quand même bien d'être dans une boîte comme ça où **ça n'est pas juste du bling bling, du saupoudrage**", ils ne font pas ça, tu sens qu'on fait trop de choses que pour que ça soit juste saupoudrage, **c'est vraiment on force le trait pour faire entrer ça chez tout le monde.** Et **c'était assez sensible au début, juste après l'acquisition** parce que tu vois c'est toujours un peu stressant et il y avait un eux et nous, tu vois Genève eux et nous. Enfin quand tu vas dans des sites étoilés genre Firnor, c'est toujours eux/nous. **Mais nous, cette inclusion tu la sens. On a eu de la chance à Firbell,** il y a des gens qui sont venus, des suisses qui sont venu travailler ici, il y a quelqu'un de la famille qui est venu travailler ici pendant deux ans et ça, ça nous a fait beaucoup de bien quoi.

C: Ok, tu aurais un exemple de, pour illustrer le fait que toi ou d'autres personnes, tu as ressenti l'impact plus fort ou, peut-être sur tes collègues?

P: Alors moi **je le ressens en général dès les annonces faites, j'étais assez impressionné de la manière dont Mieke a parlé du Flexwork par exemple.** Elle a tout de suite abordé ça, sur le fait qu'il ne faut pas se voiler la face, qu'on vit dans un monde incertain etc et que tout le monde doit s'adapter et qu'il faut trouver son équilibre, elle parlait d'équilibre, de bien-être, évidemment mais elle l'évoquait à peine, que si on est bien dans ses pompes, on va travailler mieux pour la boîte et on va travailler mieux ensemble etc. Je pense qu'il y a un exemple qui m'a très fort touché, on a eu un projet et on a eu des montres fitbit, c'était un projet de en 100

jours se lancer un défi sportif et il fallait faire des équipes, on était obligé de faire des équipes de 4 ou 5 de pays différents, multiculturels. Et les trucs cumulés faisaient un ranking.

Explication du projet et du déroulement des activités de groupe et sur la santé liée au projet.

Enfin il y a pleins d'autres initiatives comme ça. Mais Mieke la façon dont elle présente les choses, c'est classe, c'est inspirant, c'est pas superficiel. Ce n'est pas ce message à la con, mainstream.

C: Donc Firmenich se différencie des autres entreprises qui font le même genre de politiques?

P: **Moi je pense oui.** Enfin bon, je ne suis pas sur les réseaux sociaux mais avec les gens que je côtoie, c'est soit des trucs **un peu à l'américaine de challenges**, un peu quand même, enfin tout le monde a pigé ce qu'il y a derrière, alors ça c'est pas top. Bon il y a sûrement d'autres choses qui sont derrière mais, ça doit se prêter avec le concept. **Je veux dire, ça ne marche que si c'est sincère et honnête, si ça se prête.** Il y a des entreprises plus sociales que la nôtre, qui font du travail social et tout ça et là ils font des trucs qui ont plus de sens et plus d'impact. J'imagine si tu travailles chez Greenpeace, tu es à fond dedans tout le temps, enfin pas besoin de, de faire du bling bling autour, en soi c'est déjà plein de sens, enfin tu vois?

C: Mais ici Firmenich arrive quand même à donner du sens à ses actions malgré que..?

P: Moi je trouve que, **par exemple le Community Day, c'est un truc qu'on fait depuis toujours, c'est un truc que Firmenich a fait depuis toujours même avant que ces trucs-là soient à la mode tu vois?** Donc c'est en ça, qu'il y a une **vraie legacy, enfin c'est pas de l'invention quoi.** Ils ont toujours fait ça et au début j'étais un peu incrédule tu vois? Je disais "vous rigolez les gars on ne va pas aller heu... Ne me dites pas que c'est important", oui c'est important Je ne vais pas dire que tu ne te moques pas de ces activités mais il faut le prendre au sérieux, ça n'est pas parce que tu vas, et **même si on sait tous que c'est éphémère, un jour par an aller nettoyer un ruisseau ou aller repeindre quelque chose ça ne va rien changer au monde mais pendant cette journée-là, tu t'ouvres à autre chose, tu penses à autre chose. Accessoirement t'es avec tes collègues en train de faire autre chose et ça ça aide, et c'est assez modeste, ils ne forcent pas les gens mais il y a un tel engagement de la boîte que c'est important d'être engagé là-dedans quoi.**

C: Est-ce que depuis que tu travailles ici, les politiques ont pu changer la manière dont tu vois les choses ou pas?

P: Bah **je pense que ça, ça n'a pas changé ma vision des choses mais ça fait écho, on prend évidemment ce qu'on trouve pour soi mais ça fait écho à des valeurs que j'ai en dehors de la boîte.** et donc ça fait chaud au coeur de voir qu'au niveau corporate en ayant une bonne communication, parce que **je pense qu'on a une bonne communication, on arrive à toucher et peut-être à éveiller, je l'espère en tout cas, des esprits qui ne sont pas spécialement ouverts ou pas totalement ouverts à ça.** Et quand je vois l'évolution, la constance, quand il y a une crise économique, **on n'arrête pas de faire ça tu vois?** On continue à faire vraiment et ça reste des choses desquelles **on est fiers**, qu'on veut montrer. Je trouve que Gilbert est un bon ambassadeur, il continue là-dedans, enfin tu vois tous les awards et tout ça, mais contre vents et marées, même quand on a un mauvais résultat financier bah ils sortent ces trucs-là, ok ça ne change pas la face du monde mais ça prouve qu'on ne ment pas, **ça n'est pas superficiel, on sait que c'est une goutte dans l'océan mais on continue à le faire malgré les changements económico-politico quoi.** Ca je trouve ça rassurant, et donc le plus important **c'est que ça amène de la confiance.** Je trouve ça c'est important. Personnellement je n'ai pas grande confiance dans le monde économique, ici je trouve qu'ici, il y a quand même cette **lame de fond.** Peut-être que c'est parce qu'on a beaucoup investi dans la R&D. Et probablement notre modèle est basé sur heu, c'est plus l'image qu'on en dégage que, que le produit en soi quoi. **A la base des arômes et des parfums, c'est pas méga écolo quoi.** Moi je me dis, on va dans le mur quoi. Les gens qui sont un peu éveillés, la première chose qu'ils vont laisser tomber après le sucre c'est ça quoi, ou avant le sucre, tu n'as pas besoin de ça quoi! Donc **il faut, soit par une image, soit par un message, il faut véhiculer une raison d'être quoi. Donc il y a sans doute un mix économique mais je trouve que c'est plutôt élégamment amené.**

C: Tu as envie de rajouter quelque chose ou tu as pu dire tout ce que tu pensais?

P: Moi je trouve en plus de ça, je trouve qu'il y a une dimension plus grande que ça. Par exemple le fait de s'ouvrir à LinkedIn learning, **donner l'accès à l'enseignement**, en tout cas à ce que tu puisses avoir des cours, c'est incroyable. Le fait d'offrir ça, sans que personne ne l'ait spécialement demandé. C'est aussi un win-win intelligent, parce que ça force les gens à se développer. Il y a aussi des **annual review et des medium review et tous ces processus disons assez importants dans la vie de la société.**

Discussion à propos de l'importance de la formation.

Je ne sais pas comment ça se passe dans d'autres boîtes mais **j'ai l'impression qu'ici c'est assez vrai. On dit que la culture est importante et c'est vrai et pour ça on est bons, on a un bon socle.** Et on a un socle qui arrive à, il y a quelques années c'était plus orienté profit mais **ils ont toujours fait ça, de rétribuer, de rendre, les primes par exemple.** Et ils ont toujours eu ça, je le sais de collègues qui ont toujours été là et qui sont partis maintenant.

Discussion sur les primes.

Je trouve que ces process sont assez honnêtes. Le truc des vélos c'est assez pionnier aussi.

Conclusion de l'entretien et remerciements.

Annexe 9 : Retranscription Véronique

Contextualisation: Entretien en face à face avec Véronique, employé depuis 3 ans chez Firmenich. L'entretien s'est tenu dans un endroit assez bruyant car nous n'avions pas pu effectuer l'entretien dans les bureaux à cause de timing assez serrés. Véronique semble détendue. L'entrevue durera 18 minutes.

Introduction et mise en contexte de l'entretien.

C: Pour commencer selon toi pourquoi est-ce que Firmenich a décidé de mettre la RSE en place?

V: Bah la première raison je pense que c'est vraiment le côté **besoin pour la planète**, enfin je pense qu'il y a vraiment ce côté **engagement pour la planète et ce côté sensibilité de la part de notre CEO**, Gilbert Ghostine sur le sujet, ça je pense qui aussi couplé avec une **sensibilité de la part de Mieke qui est notre RH**, qui a repris toutes ces matières sustainability et après je pense qu'**au niveau employé c'est des sujets qui regroupent tout le monde.** Derrière lesquelles tout le monde peut participer, peut se mettre et après oui **ça travaille aussi le branding** etc. **Ca c'est sûr mais la première motivation**, je pense que si tu as un directeur général qui a envie de travailler sur ces sujets-là, c'est la première chose qui va porter ton entreprise en fait, clairement donc voilà.

C: Ok, tu parles de branding, c'est un avantage est-ce que tu aurais d'autres avantages que la RSE aurait?

V: Bah c'est une **valeur commune**. Donc, tout le monde est motivé par cette valeur commune hein. Personne ne va dire "j'ai envie de détruire ma planète" quoi (rires). **C'est vrai que c'est souvent un objectif où tout le monde est derrière en fait. Tu ne poses pas la question "oui ou non", c'est d'office oui en fait.** Quels autres avantages? Bah **pour la planète en elle-même**

quoi, je veux dire tout ce qu'on fait c'est pour notre futur aussi, c'est des parents aussi à qui on parle ça n'est pas forcément des employés. Donc heu, oui voilà, je pense que c'est un engagement commun, voilà.

C: Ok, tu cites beaucoup d'avantages, est-ce que tu penses qu'il y aurait des dangers ou alors des inconvénients à toutes ces politiques?

V: Bah le seul truc où **je suis déçue c'est que les politiques ne sont pas aussi avancées sur le sujet.** Et donc tu te retrouves avec des entreprises qui ont envie d'être 100% zéro carbone etc et avec des frais de dingue, aucun avantages... **Je trouve que la politique ne suit pas autant que ce que pourraient faire les entreprises,** quand tu vois des entreprises aux USA par exemple, qui battaient fort sur le sujet et que tu as un Président des Etats-Unis qui remet des polluants, il y a une **discordance entre le message que donnent les entreprises, le message que donne le collaborateur, le famille, l'humain et la politique derrière.** Donc voilà je trouve qu'il n'y a **pas encore assez de motivateurs de la part des politiques** pour dire qu'on pousse les entreprises à le faire quoi.

C: Ouais. Pour toi, quelles seraient les parties prenantes à la RSE? Qui est-ce que tu citerais dans les parties prenantes?

V: Tout le monde en fait.

C: Ca comprend quoi?

V: Ca va de moi, à heu... Dans l'entreprise tu veux dire?

C: Oui au sein de Firmenich.

V: **Tous les travailleurs,** parce qu'eux peuvent actionner, j'ai envie de dire, dans leurs gestes au quotidien, **et l'entreprise** peut actionner en tant qu'entreprise, à être moins polluante donc là **je pense que tout le monde doit être engagé y a pas une personne qui doit sortir de là.** Hum après ce qui est bien **c'est d'avoir quelqu'un qui coordonne toutes les actions je trouve. Surtout pour celles qui concernent l'entreprise.** Et rappeler des gestes du quotidien aux gens c'est toujours bien hein, ferme ta lumière, ferme ta fenêtre... Enfin tout ce qu'on peut le rappeler, on peut le rappeler.

C: Ici le coordinateur ici c'est la RH?

V: **Pour l'instant c'est la RH, je trouve qu'il faudrait...** Enfin maintenant on commence de plus en plus à avoir une structure hiérarchique qui rapporte à la RH mais qui est purement

concentré sur le sustainability et donc **on est en train de créer une structure qui se consacre au sustainability et ça je trouve ça bien**. Et c'est des projets, c'est des engagements qu'il faut porter et tu ne peux pas en même temps être RH et sustainability, ça doit devenir une fonction à part.

C: Ok, et alors par rapport à ma recherche, j'ai décidé d'interviewer que des employés, est-ce que tu penses qu'il y a une différence entre les deux ou tu penses qu'ils auraient eu le même discours?

V: Ils auraient eu le même discours, de nouveau c'est pas ouvrier/employé, c'est la personne qui est derrière et comme je te dis je ne crois pas qu'il y a quelqu'un un jour qui va dire "je m'en fou de ma planète" quoi. Donc heu non **je pense que le discours serait le même**. Quand j'en parle aux fêtes de personnel de la sustainability, tu vois qu'ils sont autant concernés. Quelle a été la participation des ouvriers au Community Day?

C: Justement il y en avait que très peu.

V: Après je pense qu'il y a aussi le fait **qu'ils sont moins impliqués dans les projets parce qu'on ne leur laisse pas assez l'occasion de le faire**. Là c'est à l'entreprise de réfléchir, quand tu as des horaires A B C, tu ne sais pas impliquer tout le monde donc je pense que ça vient plus de là en fait. **C'est peut-être nous qui ne mettent pas en oeuvre pour qu'eux participent en fait, je pense que c'est plus dans ce sens-là**.

C: Donc tu parlais de la motivation, d'une valeur commune, tu penses qu'il y aurait d'autres impacts sur les employés?

V: Bah l'**esprit d'équipe** hein, c'est quand même sympa le Community Day, quand tu fais des actions avec tes collègues avec qui tu ne travailles pas forcément le jour, **je pense que ça permet d'échanger, le network, l'esprit d'équipe, heu parfois la persévérance hein**, on veut finir le projet en une journée, on veut que cette rivière soit nettoyée. Je pense que c'est des projets où l'esprit d'équipe est activé.

C: Tu trouves que Firmenich fait assez en général où il pourrait y avoir d'autres politiques?

V: **Au vu de l'état de la planète on peut toujours faire plus. Ca c'est mon avis personnel**. Voilà.

C: Qu'est-ce qu'il manque?

V: Ce que je voudrais bien faire c'est **mettre en place une journée où la personne peut prendre congé si elle me prouve qu'elle fait une activité dans le cadre sociétal**. Ca je trouverais déjà une action bien sympathique. On pourrait faire plus pour moi. On pourrait dire que le jour du Community Day, on pourrait ne se consacrer qu'à ça. On pourrait engager des gens dans des associations... On peut toujours faire plus mais il faudrait que quelqu'un ne se consacre qu'à ça. Si on veut vraiment bien être dedans.

C: Et toi en tant que membre du personnel quel impact tu penses que ça a eu sur toi?

V: **Ca m'a donné envie de rentrer dans cette boîte. Oui vraiment, quand j'ai lu le site internet, quand j'ai vu les engagements qu'ils avaient, ça m'a donné envie de rentrer dans cette boîte**, je me dis quand tu as envie autant d'investir dans la planète, tu as aussi envie d'investir dans l'humain. C'est un bon message en fait. **Et ce qui est agréable c'est que ce qu'ils mettent sur leur site, c'est ce qu'ils font vraiment. C'est pas du pipo, mensonge, attractivité pour attirer, tu vois qu'ils investissent**. Il y a peu d'entreprises qui font comme ça des Community Day, donc oui ça a joué très certainement dans le fait que j'ai envie de rentrer dans cette boîte. Voilà.

C: Et depuis que tu y es ça a impacté autre chose ou pas?

V: Je trouve que c'est des **projets qui sont un peu moteur** tu vois? C'est des projets qui remettent en énergie en fait. Parce que c'est des **projets qui font du bien**. Quand t'as parfois des semaines sous stress, sous ton job, où tu te dis que tu vas encore devoir donné et qu'une fois tu peux un peu faire autre chose qui te concerne, qui va concerner le futur bah ça redonne de l'énergie en fait. **Ca c'est ce que j'aime bien, c'est des souffles**.

Explication d'un engagement d'une personne de la famille de l'interviewée.

Moi **c'est un engagement vers l'extérieur comme ça que je voudrais maintenant. Pas uniquement dans l'entreprise et au fond quelque part tu portes aussi le nom de Firmenich hein**. Si tu vas dans une association et que tu dis, "voilà mon employeur m'invite à m'investir dans une association qui est relatif à la sustainability", **ça va apporter autre chose à l'image de la société. Et autre chose aux gens aussi, voilà**.

C: Et par rapport à la vie quotidienne de l'entreprise?

V: Je voudrais qu'on fasse plus, je voudrais vraiment qu'on aille plus loin. Là avec les affiches du Community Day on a fait sur le tri des déchets, sur les verres d'eau, mais comme je dis l'humain oublie vite, il faut rappeler et toujours mettre des petits rappels.

Exemple d'un ancien job d'actions mises en place pour rappeler les petits gestes au quotidien.

Non y a encore moyen de rappeler les petits gestes au quotidien. Quand je vois le nombre de sacs poubelles aussi qu'on utilise dans l'entreprise, ça c'est heu, voilà moi j'essaye d'aller à la poubelle commune mais voilà, il y a encore du boulot.

C: Feedback sur l'organisation du Community Day et sur les propositions qui ont été faites pendant les autres entretiens.

Conclusion et remerciements de l'entretien.

Annexe 10 : Retranscription Martine

Contextualisation: Entretien en face à face avec Martine, employée depuis un peu plus d'un an chez Firmenich. L'entretien s'est tenu dans une petite pièce isolée où l'on ne risquait pas d'être dérangés. Martine semble détendue mais à la fois sensible à donner des réponses pertinentes pour ma recherche. L'entrevue durera 21 minutes.

Présentation personnelle

C: Alors est-ce que tu connais le terme de Responsabilité Sociétale des Entreprises, donc CSR, Coporate Social Responsibility?

M: **Oui je le connais parce que j'ai eu un cours pendant mon cursus scolaire**, c'était en dernière année et on avait un cours que de ça et on avait du faire un travail. Et je me souviens d'avoir fait un travail sur Nokia et la façon dont ils recyclent les composants des téléphones.

Explication du projet de l'époque.

C: Ok et qu'est-ce que tu peux me dire sur ta définition du terme?

M: Par contre c'est très loin! Alors pour moi, c'est vraiment, d'après mes souvenirs, **l'implication de l'entreprise dans tout ce qui est, ben développement durable et heu, aide de son prochain et vraiment l'entreprise qui a, qui fait du business mais qui par rapport au monde et à la planète, voilà, à la population, qui a quand même des devoirs et qui est de plus en plus sensibilisé à, à la, tourné vers les autres plutôt que tournée vers elle-même.** C'est juste?

C: Oui oui, *Lecture de la définition*.

M: Ah oui c'était juste!

C: Selon toi, pourquoi Firmenich a décidé de mettre en place des politiques de sustainability?

M: Pourquoi? **Je pense que Firmenich est une société responsable et au delà de Firbell**, je pense que c'est vraiment quelque chose qui se décide même au niveau global et au niveau mondial. Il y a énormément d'actions qui sont mises en place pour la Belgique, mais, je pense que **ça fait vraiment partie de la fibre familiale de l'entreprise qui n'est pas cotée en bourse et qui vraiment se développe pour le business on est d'accord mais aussi tout en étant respectueux. Et met à profit aussi son business pour les autres quoi**. Pour le business mais aussi pour les autres. Donc, je pense que c'est vraiment **dans la mentalité, dans le firmenich de la base et dans la mentalité mondiale en fait**. D'où le fait qu'on l'applique aussi à Firbell mais je pense que c'est plus que Firbell, c'est le Firmenich mondial.

C: Ok et qu'est-ce que tu penses justement de toutes ces politiques toi?

M: Non moi je trouve que **c'est vraiment une bonne chose**. Parce que même si au quotidien on essaye de faire des petits gestes, trier ses déchets et tout ça. **Je pense quand même que les plus gros pollueurs et les plus gros acteurs restent le business et les entreprises**. Et que si moi dans mon petit appart je mets les cartons avec les cartons et les PMC avec les PMC. Je le fais mais je sens bien que ce n'est pas ce qui va faire changer le monde. Ce qui va faire changer le monde c'est les gros business et c'est les grosses industries qui sont les plus polluantes. Après, je ne sais pas si Firmenich fait partie des entreprises les plus polluantes mais ça reste une usine, ça reste une grosse machine. Et même si il faut à l'échelle individuelle faire, son petit possible comme on dit, il n'y a rien à faire, il faut aussi que le business, que les entreprises s'y mettent parce que sinon on ne pourra pas changer les choses. Et je pense que ça va déjà être difficile de revenir en arrière, si on ne peut pas améliorer la suite, par les gros acteurs en fait, c'est surtout ça.

C: Ok et Firmenich en tant qu'entreprise, tu penses qu'elle fait assez alors, par rapport à tout ce que tu dis?

M: **Mais par rapport aux autres entreprises dans lesquelles j'ai déjà travaillé, je trouve qu'elle fait déjà beaucoup, il y a beaucoup de choses qui sont mises en place**. Ne fut-ce que les panneaux solaires, le tri des déchets, hum, ou même le quotidien les poubelles et tout ça, il

y a beaucoup de choses qui sont faites, qui n'étaient pas mises en place dans les entreprises où j'ai travaillé. Donc heu, voilà, après je n'ai pas toutes les cartes en main non plus, je sais qu'il y a des panneaux solaires, je sais qu'il y a un tri spécial des déchets, il y a peut-être d'autres choses dans l'usine mais pour lesquelles je ne suis pas au courant et je ne suis pas consciente, mais hum, mais il y a beaucoup de choses par rapport aux autres entreprises. Après je sais qu'il y a aussi un **tournant écologique qui est en train, qui est pris depuis quelques mois, voir quelques années donc les sociétés qui ne faisaient rien il y a 10 ans ont mis en place des choses mais j'ai été étonnée quand on m'a présenté Firmenich au départ, j'ai été étonnée de toutes les démarches qui étaient mises en place** pour l'eau, pour l'eau potable, pour le photovoltaïque, c'est surtout le photovoltaïque qui m'avait impressionné en fait.

C: Est-ce que tu penses que du coup, puisque tu dis que ça t'avais impressionné, tu penses qu'il y a d'autres impacts de ces politiques sur toi? Est-ce que tu as l'impression que la CSR a une influence sur les employés ou même toi?

M: **Bah indirectement oui. Pas en direct, genre c'est pas parce que je sais que Firmenich a des panneaux solaires que je pense à mettre des panneaux solaires**, voilà c'est pas, c'est pas ce que l'entreprise fait que je pense faire moi à mon échelle **mais c'est quand même une idéologie et une façon de voir les choses qui, qui d'office bah quand tu mets un papier dans la poubelle générale, tu te dis "bah non mince je vais plutôt le mettre dans le papier". Et donc, ça ne me dicte pas ma conduite dans ma vie personnelle, parce que je pense que, les échelles sont bien trop importantes mais ça donne quand même une façon de vivre et une idéologie qui est quand même bien ancrée.** Et du coup, juste pour le tri des déchets bah, tu te dis que si l'entreprise le fait bah ça oui tu vas le faire aussi hein. C'est des choses qui sont plus facilement mises en place dans ma vie personnelle que, que d'autres hein. **Il y a des choses plus accessibles que d'autres.** Mais c'est pas parce que Firmenich le fait que je me sens obligée de le faire. Mais comme Firmenich le fait, c'est **plutôt une tendance à ne pas faire l'inverse.** Je ne me sens pas obligée mais **je suis le mood quoi.**

C: Et tu as déjà vu d'autres personnes où tu te dis "ah cette personne-là à changer depuis qu'elle est chez Firmenich" ou alors pas du tout?

M: Non je n'ai pas assez de recul, je n'ai pas assez de recul pour m'en rendre compte. Non je ne saurais pas dire.

C: Et maintenant que tu sais ce que Firmenich fait, est-ce que tu te sens fière d'appartenir à Firmenich?

M: Ah oui! Ah oui, non non ça c'est sûr que quand on entend les grands projets comme les toilettes en Inde ou le dentifrice, enfin des choses qui sont, les grands projets que Firmenich met en avant aussi. Ou même le Community Day qu'on fait au niveau local. **Oui c'est quelque chose dont je suis fière**, c'est quelque chose, quand j'ai la possibilité heu, c'est quelque chose à laquelle j'ai envie de participer et, c'est vrai que parfois quand on parle de Firmenich et qu'on dit "oh bah tu participes à la malbouffe" parce qu'on est clients de coca, de pepsi ou quoi ou qu'est-ce, alors vu sous cet angle peut-être mais il y a un tout autre angle qui n'est pas négligeable et tout ce que Firmenich fait pour la planète et pour les populations défavorisées et compagnie, je pense que ça doit peser beaucoup plus dans la balance que le fait de, de faire des arômes pour Coca. Et ça je trouve que c'est parfois un peu une vision restrictive que les gens ont. **Quand on dit que je fais les arômes alimentaires c'est "heu c'est artificiel, c'est pour la malbouffe", bah oui et non, oui dans un sens mais non avec justement tout ce qui est intéressant et le côté positif des arômes et des odeurs.**

C: Oui. Et par rapport à la culture d'entreprise, tu penses que c'est directement lié, la CSR?

M: Oui, **je pense que oui**. Je pense que c'est pas, c'est plutôt intrinsèque. C'est plutôt dans les gènes, j'aurais plutôt, dit que c'est dans les veines. Oui c'est assez lié. **Je n'ai pas l'impression qu'il faut obliger les gens à agir.**

C: Et quelles seraient pour toi les... Qu'est-ce qui influencerait que les personnes se sentent plus liées par ça, enfin que ça ait un impact plus fort sur elles que d'autres personnes?

M: (silence) Bah je dirais quand **même la proximité**, parce que ça, quand **c'est des projets qui te touchent personnellement ou quand c'est des projets dans lesquels tu sais t'impliquer personnellement**, c'est **quand même plus impliquant**. C'est plus investi, dans les projets pour lesquels tu peux agir que les belles idées qui sont faites à l'autre bout du monde donc si il y a vraiment un truc qui est important c'est le côté proximité, c'est le **côté accessibilité** aussi. Et de pouvoir participer. Et la participation et l'implication que tu peux avoir dans les projets au niveau local. Même si t'es fier du global, t'es encore plus fier si c'est quelque chose qui se fait au niveau local quoi.

C: Ok. Et, on a parlé beaucoup de avantages, qu'est-ce que tu pourrais dire des dangers peut-être qui pourraient exister, est-ce que tu penses qu'il y a des dangers ou des inconvénients, du négatif quoi?

M: Je ne dirais pas que c'est négatif mais, ça pourrait aussi être perçu comme, je parlais des arômes et tout ça, comme quelque chose de, aller **on essaye de redorer son blason**. D'un côté on fait des trucs mauvais et d'un autre on fait des trucs super bons quoi. Parfois ça pourrait être perçu comme quelque chose de... Ouais pour se rattraper quoi. Pour heu, je ne sais pas expliquer. **Pour se faire pardonner de certaines fautes quoi**. Pour heu, ouais.

C: Ca serait un peu paradoxal quoi de dire en même temps tu...

M: Oui c'est ça! En même temps oui et en même temps non. Ca permet peut-être de mettre une fine couche pour un peu cacher, **mettre la lumière sur quelque chose de super positif pour un peu cacher ce qu'il y a derrière quoi. Un peu pour se déculpabiliser**. Oui ok on fait de la malbouffe mais en même temps on aide les Indiens tu vois? Il y a un peu la **double facette** quoi.

C: Et tu penses que ça c'est vrai ou c'est juste un danger?

M: **Oui mais en fait je crois qu'il y a un peu de ça quand même aussi hein**. Il y a un peu de ça, il ne faut pas se voiler la face hein. Même si il y a pleins de très bonnes choses qui sont faites, bah il y a aussi des choses qui ne sont pas super positives non plus. Après il faut pouvoir prendre du recul et ne pas se culpabiliser. Et plutôt prendre le positif comme du positif et pas comme du "je cache le négatif quoi". Ouais...

C: Ok et toi c'est comme ça que tu le ressens? Comme du positif ?

M: Oui moi **je le vois plus comme quelque chose de positif que comme quelque chose de, de, ouais que pour se faire pardonner**.

C: Est-ce que toi ça a joué sur le fait que tu aies envie de venir chez Firmenich le fait qu'il y ait de genre de politiques?

M: **Honnêtement pas du tout !** Heu, en tout cas ça n'est pas ce côté-là qui... Je le connaissais je le savais parce que je connaissais l'entreprise avant. Mais non ça n'a pas pesé dans la balance, je ne me suis pas dit "ah tiens je prendrais bien ce poste-là parce qu'en plus ils ont une certaine responsabilité sociétale" non ça n'a pas du tout pesé dans la balance.

C: Ok, c'est intéressant, super. Tu veux rajouter quelque chose ?

M: Non

C: Ok, donc pour récapituler, est-ce que les politiques de Firmenich mises en place ont changé ta vision sur les différentes thématiques abordées?

M: **Je ne dirais pas que ça les a changé**, ça ne les a pas changé **mais** ça a élargi un peu mon, pas mes connaissances, pas mon état d'esprit non plus mais de nouveau par rapport aux projets globaux, **ça a plutôt éveillé ma curiosité que vraiment. Ça n'a pas impacté ma vision et je vais dire je ne fais pas spécialement plus depuis que je suis chez Firmenich parce qu'il y avait beaucoup de choses que je faisais avant quoi mais...**

Conclusion de l'entretien et remerciements.

Annexe 11 : Retranscription Gilles

Contextualisation: Entretien en face à face avec Gilles, employé depuis 2 ans chez Firmenich. L'entretien s'est tenu dans une petite pièce isolée qui reste normalement à l'abris des regards, une petite interruption de la part d'une employée est venu coupé l'entretien en deux mais n'a pas semblé déstabiliser mon interlocuteur. L'entrevue durera 22 minutes.

Présentation et informations pratiques.

C: Est-ce que tu connais le terme de RSE, Responsabilité Sociétale des entreprises ou CSR, Corporate Social Responsibility?

G: Non pas du tout.

C: Pour ton information, je me permet de te lire une petite définition. Donc pour ton information, donc c'est responsabilité sociétale des entreprises, c'est pour ça qu'on dit RSE en français.

G: Ok.

C: Ca correspond à la prise en compte par les entreprises des préoccupations sociales et environnementales dans leurs activités et avec les autres donc un exemple concret; le Community Day. Donc là Firmenich prenait en compte, enfin avait des activités par rapport à tout ça. Après il y a d'autres choses en RH, des politiques comme celle du Parental Leave, tout ça... Parental leave, ils vont compléter le revenu pendant quelques mois pour que les personnes puissent prendre les congés sans avoir une perte de revenu. Et ça Firmenich le fait mais d'autres entreprises ne le font pas forcément donc ça, c'est dans l'idée du social. Maintenant que je t'ai

expliqué tout ça, donc toutes ces politiques, on va parler du social et de l'environnemental. Qu'est-ce que est-ce que tu penses? Est-ce que tu penses que c'est important? Est-ce que tu penses qu'on n'en parle pas assez?

G: D'un point de vue totalement personnel?

C: Ouais.

G: Ah oui non, **ce sont des choses qui sont importantes comme tu le dis, qui ne sont pas forcément objet à beaucoup de publicité ou de mise en avant.** Par exemple, tu m'apprends l'histoire du Parental Leave, tu me dis que le Community Day c'est dans les politiques environnementales. Voilà, c'est des choses qui ne sont pas assez mises en avant. Effectivement c'est important, notamment **dans le cadre de la société actuelle où on fait beaucoup plus attention à tout ce qui est environnement, où on parle directement de tout ce qui est bien-être du salarié, tout ce qui est burn-out, bore-out.** C'est des choses que, moi je sais qu'en France le Burn-Out on en a parlé pas mal il y a 5 ans. Donc, mais ça avait commencé avant. Mais c'était dit sans plus que ça. Il y a 5 ans j'ai entendu qu'il y a des vrais reportages qui ont été fait, des définitions du Burn-out. Donc c'est des choses qui évoluent avec le temps aussi. **Maintenant c'est bien de faire un peu plus de publicité.**

C: Ok, par exemple, quelque chose à laquelle j'ai pensé c'est la politique des vélos. Ca aussi ça rentre dans les...

G: Ouais (désapprobateur). Oui, non mais **c'est une très bonne idée... Je suis un peu sceptique de la manière dont ça a été décliné mais c'est... Mais voilà, par contre ça c'est une super idée! Le problème par contre, c'est que l'infrastructure autour ne va pas suivre.** Tout ce qui est, pistes cyclables pour venir jusqu'ici, ou ne serait-ce le garage à vélo que moi j'utilise régulièrement, tu arrives tu as pleins de chaises dans le garage à vélo. T'es obligé de les pousser, enfin tu descends de ton vélo, tu les enlèves donc les gens n'ont pas de respect vraiment par rapport à ça. Ou heu... J'avais demandé un moment si il avait été possible d'avoir juste une petite pompe. Pour les pneus ; t'arrives, t'es à vélo, t'as roulé sur un truc, ton pneu... Et bah, j'attends toujours quoi. Enfin une pompe ça coute 15 euros quoi. J'avais envoyé une photo de par exemple un petit kit réparation, t'as quelques clés. Ton guidon s'est desserré, justement tu mets en avant pour les gens qui viennent à vélo, pour essayer de faire un peu de déplacements verts, et on te dit "ah bah c'est une super idée, on verra si on le fait un jour". Bon... **C'est dommage, ça ne favorise pas le lien.**

C: Ok, donc il y a un problème dans la mise en place des politiques malgré que l'idée soit bonne quoi?

G: L'idée est bonne. Maintenant il faut voir jusqu'où on peut la décliner et je pense que là ça s'est arrêté un peu tôt. Et heu, que ça n'a pas suivi, parce que justement quand on a posé cette question quand ils ont annoncé l'histoire du vélo, on nous a dit "ah bah faudra voir avec notre prestataire". Tu dis "bah d'accord"... Donc heu, voilà pas assez de mise en avant mais en plus pas assez de...

C: Ok. Et de ton point de vue, maintenant qu'on en a parlé, tu penses que, pour quelle raison Firmenich a décidé de mettre tout ça en pratique? Pourquoi?

G: Bah déjà parce que il y a... Une **volonté actuelle de salariés**, donc c'est bien de pouvoir répondre à tout ça, à ces attentes. T'as aussi une **volonté législative**, qui suit une **tendance sociétale, niveau mondial**. Donc bah ça répond à une demande un besoin et **en même temps ça fait bien sur l'étiquette**. Non mais il faut être honnête hein. Et heu, **c'est dans l'intérêt de tout le monde**. Si d'un côté ça peut nous faire valoir auprès des clients, auprès des fournisseurs, c'est parfait. Maintenant, est-ce que... Enfin **j'aurais du mal à croire qu'un beau jour quelqu'un dans les hautes sphères s'est levé en faisant "aller je veux qu'on fasse un truc de plus pour l'environnement parce que c'est cool"**. Il y a toujours plusieurs raisons à une **action**.

C: Ok. Est-ce que tu penses que depuis que tu travailles chez Firmenich et en général, est-ce que tu penses que ça a eu un impact sur toi toutes ces politiques? Vraiment globalement parlant ?

G: Heu, oui, oui oui. **Il y a eu un impact au niveau professionnel l'une des politiques du bien-être c'était le flexwork**. Ca change pas mal de choses. Bon moi j'ai, en France j'avais un statut qui faisait que je pouvais plus ou moins arriver et repartir à l'heure que je voulais. Maintenant, le retrouver ici en tant qu'employé, c'est assez appréciable. Le fait de pouvoir travailler de chez soi, ça c'est aussi pas mal. Avec des managers qui sont assez ouverts sur ce genre de choses quand c'est possible. Non si ça a quand même un impact. Le coup du vélo, je venais déjà à vélo donc heu... C'est là où je suis resté sur ma faim justement. Heu, après faut voir toutes les autres politique en place mais on le ressent quand même un petit peu.

C: Ok et quel impact ça aurait sur toi? Quelle variable? Est-ce qu'on pourrait dire que tu te sens fier d'appartenance à Firmenich sachant les politiques?

G: Ouais ouais. Je trouve que c'est très bien. Effectivement ça vaut le coup, **comme je dis bah ça manque un peu de publicité.** Et bah comme je le sais et j'en parle avec d'autres contacts et je dis, **ça c'est appliqué chez nous et c'est des choses qui sont bien.** Qui pèsent aussi un peu dans la balance parfois. Tu te dis, "oui mais là je sais que je peux avoir mon flexwork", **c'est des choses qui pèsent aussi dans la balance.**

C: Et les valeurs de Firmenich? J'imagine que tu sais que...

Interruption par une employée

C: Donc est-ce que tu connais les valeurs de Firmenich?

G: Non.

C: Ah. Non? Bah dans une des valeurs fondamentales, il y a la durabilité, le développement durable etc. Le fait, que ça soit un des valeurs de Firmenich, qu'est-ce que tu en penses?

G: (Silence)

C: C'est fou parce que tu n'as pas du tout été briefé là-dessus.

G: Ah pas du tout. Moi je suis arrivé dans une période assez turbulente. Donc on m'a dit, on bosse, on a bossé après il m'a fallu un an pour faire le tour de l'usine donc heu... Mais non non, **il y a pleins de choses auxquelles je suis passé un peu à travers quand j'en parle avec d'autres personnes.** Mais, voilà à l'époque **il n'y avait pas le temps.** Donc les valeurs Firmenich, oui le fait que ça soit sustainable, c'est bien. Mais en même temps on travaille avec des matières premières organic, bio, la totale. Il faut, il faut qu'on oeuvre là-dedans. En même temps aussi pouvoir fournir des produits intéressants aux clients hein.. Donc heu, **c'est bien. Mais c'est pas assez, il faut le faire hein. Heureusement qu'on le fait. Une société comme la nôtre si on ne s'engageait pas sur ce genre de choses ça serait un peu dommage.** Voilà.

C: Ok, est-ce que tu pourrais parler du bien-être des employés au sein de Firmenich?

G: Oh bah on est bien hein. On n'est pas à plaindre. Non ça on ne peut pas dire le contraire. Bon après ça va dépendre à chaque fois du service mais grosso modo on n'est pas dans une société où il faut se plaindre.

C: Tu as remarqué des politiques à par le Flexwork qui faisait en sorte que le bien-être des employés soit mis au milieu?

G: Moi je trouve que les conditions déjà de, alors en politiques, je ne sais pas dire. Mais les conditions de travail on est quand même pas dans des locaux délabrés. Bah justement quand j'ai commencé les locaux étaient pas top. 6 mois plus tard, on a refait les bureaux où on était. On a quand même gagné en confort. On a des bureaux qui sont réglables en termes de hauteur. C'est pas mal. J'ai tellement pas... La petite salle détente si jamais on a le temps de se libérer. **Mais non je trouve qu'on a quand même une certaine liberté et un cadre professionnel qui n'est pas mauvais hein. Même, ouais tout ce qui est les accotés, si tu veux, tout ce qui est éco-chèques, chèques repas, bah c'est quelque chose qui est pas mal, tout le monde n'a pas ça mais je ne sais pas si tout le monde s'en rend compte.**

C: Et toi, puisque tu parlais des matières premières tantôt, est-ce que tu penses que Firmenich exerce son activité dans la durabilité donc tu parlais des produits bio mais est-ce que tu pourras parler un peu plus de tout ça? Est-ce que tu as marqué par exemple des choses qu'on ne fait pas encore, qu'on pourrait faire...

G: Bah là, on est occupé à faire une gamme de produits bio donc on va s'intéresser à une gamme de matière première bio et mettre en avant ce genre de production. Ca c'est pas mal. Je sais aussi qu'on a des panneaux solaires ça c'est aussi chouette. Qu'on peut aussi si on a des vélos électriques, se brancher à la borne, donc ça c'est aussi bien. Après ça serait par exemple faire une analyse vraiment de ce qu'on envoie aux clients. On peut sur une même semaine, se retrouver à envoyer trois petits jerricans au même client. Là si on arrivait à faire qu'un seul envoi on réduirait aussi notre empreinte carbone. **Non on n'est pas mal hein. Au niveau du site hein, on niveau global je ne sais pas.**

C: Ouais, bah ici on s'intéresse au site donc c'est parfait. Est-ce que tu penses qu'il y aurait des désavantages ou des dangers ?

G: Hein, des désavantages ou des dangers?

C: Oui, par exemple de la communication autour de ça?

G: A faire de la sustainability ou bien-être et tout ça?

C: Oui.

G: Bah, je ne sais pas. Après un désavantage ça reste, enfin un danger c'est **les abus des salariés. Que les gens exagèrent un petit peu, c'est toujours le risque.** Mais heu, après il n'y a pas grand chose.. Et effectivement la communication doit être ciblée...

C: Est-ce que le fait de travailler ici a changé ta vision sur les thématiques? L'écologie, les conditions sociales?

G: **Non parce que ma vision sur l'écologie était déjà bien et non non sur les conditions sociales non. Mais après j'ai découvert, enfin ça n'a pas changé ma vision dans le sens changer d'opinion mais après j'ai découvert des choses qui se faisaient parce que moi je viens d'une petite entreprise.** Alors ce n'est pas du tout la même chose, pas les mêmes contraintes si la même flexibilité. Ca m'a permis de voir des choses. **Si aller en travaillant ici j'ai peut-être fait plus attention à certaines choses,** comme par exemple les matières dangereuses, ou le fait de travailler sur des projets bio, bah je vois ce qu'il y a un peu derrière les logos et les appellations. **Donc ça, ça m'a permis d'apprendre des choses mais ça n'a pas changé fondamentalement mon opinion.**

C: Ok, top.

Conclusion et remerciements.

Annexe 12 : Retranscription Elise

Contextualisation : Entretien face à face avec Elise. Celle-ci travaille depuis deux ans chez Firmenich. L'entretien s'est tenu dans une salle de réunion réservée pour l'occasion. L'entretien durera 22 minutes. Elise semble vouloir répondre "bien" aux questions et a peur de s'exprimer au début de l'entretien, cette angoisse semble s'estomper au cours de l'entretien.

Introduction et présentation de la personne interviewée.

C : Est-ce que tu connais le terme de RSE donc responsabilité sociétale des entreprises ou CSR ?

E : Oui.

C : Est-ce que tu pourras m'en parler, me donner ce que tu sais dessus, parler de ce concept-là ?

E : De par la définition ? Pour moi la sustainability **c'est quand même un gros topic pour le moment**. Je pense que **chaque entreprise a ses responsabilités et peut aussi redonner, faire un maximum**. Donc nous chez nous c'est le Community Day. Maintenant je pense qu'au niveau, peut-être plus local, au niveau départemental il y a des choses qu'on peut aussi mettre en place. Nous forcément c'est souvent lié à ce que fait l'entreprise. **Les RH sont souvent responsables de ces projets**. Maintenant après **chaque département peut le faire à sa façon**. Les opérations peuvent le faire aussi au niveau des déchets par exemple, comment ils peuvent contribuer à ce niveau-là. Et, et donc voilà, je pense que tout le monde est un peu... Et **je pense aussi que le mindset change pas mal donc chaque personne aussi à un niveau plus personnel et individuel, hum, tendance ou pas tendance du moment, mais en tout cas essaye de faire un petit peu attention et à, quand tu en parles un petit peu tu te rends compte qu'il y a quand même beaucoup de personnes qui sont, qui font partie soit d'ASBL ou quoi, en tout cas qui donnent de leur temps, de leur, qui sont quand même assez impliqués dans ce genre de choses**. Donc je pense que c'est quelque chose, il y a quelques années on entendait pas mal parler, maintenant si il y avait beaucoup qui le faisaient, peut-être moins qu'aujourd'hui et **aujourd'hui c'est vraiment, il y a une grosse vague de ça et je pense que c'est vraiment, en tout cas au niveau du recrutement, c'est un aspect qui devient très très important aussi notamment dans le choix de son employeur**.

C : Ah oui ?

E : Oui.

C : Donc toi dans ta définition, t'as parlé de sustainability, enfin qu'est-ce qui rentre dans la RSE, pour toi ?

E : (Silence) Il y a sûrement des choses qui vont me revenir mais....

C : Ok. Donc pour parler globalement, ici au sein de Firmenich, pourquoi selon toi Firmenich a mis tout ça en place ?

E : Parce que **je pense que Firmenich a réellement, ça fait partie de ses valeurs de vouloir être une société qui fait ça. Ça fait vraiment partie de l'ADN de Firmenich.** Ce n'est pas quelque chose je pense que **c'est quelque chose qui a toujours été et voilà, je pense qu'aussi avec l'air du temps on en entend encore plus parler mais c'est, le Community Day c'est quelque chose qui a toujours existé. Ça fait déjà quelques années que ça existe etc.**

C : Et tu parlais du recrutement, du fait que ça avait un impact, pour toi c'était quelque chose qui était important quand tu as postulé ici ?

E : **Non. Je vais être honnête non.** Enfin c'est pas ça qui a fait basculer mon choix. Je trouve que c'est bien ça parle beaucoup de l'entreprise. Mais ça n'était pas dans mes priorités.

C : Ok, mais qu'est-ce que t'en penses maintenant que tu es dans l'entreprise ?

E : Non je trouve ça très bien, je trouve que c'est super important. Et **je trouve aussi qu'en tant qu'entreprise, pour attirer les talents de demain, c'est quelque chose qu'il faut qu'on fasse.** Clairement, je pense que. D'ailleurs c'est une des enquêtes de Randstad, je pense qu'ils montraient que, c'était 13%, que cet aspect CSR ou RSE je crois représente **13% du choix de l'employeur ce qui est énorme en fait.** Ce qui est beaucoup. Mais **je le sens surtout dans les recrutements** pour, par exemple, des stagiaires fortement mais pour d'autres aussi. **C'est toujours une question qui sort.** Donc je trouve que c'est assez représentatif de ces résultats statistique c'est que je pense que les gens se, se préoccupent de ça, s'intéressent à ça.

C : Et tu disais les stagiaires, tu penses que c'est lié à l'âge ?

E : **Je pense que c'est clairement quelque chose de générationnel ouais. C'est peut-être un mix générationnel, on dit souvent c'est la génération Greta, donc c'est un peu ça.** Mais **c'est aussi la tendance du moment.** Il y a peut-être pleins de trucs qui sont liées mais.... Et souvent en fait (rires) c'est le truc qu'ils retiennent quand ils ont fait leur recherche sur

Firmenich. Parce que **c'est peut-être aussi un peu beaucoup ça qui est mis en avant sur le site.**

C : Et, heu, maintenant en termes RH, premièrement sur toi est-ce que tu penses que ces politiques ont eu un impact sur toi ou pas du tout ? A tous les niveaux ?

E : **Si je pense qu'indirectement oui.** Enfin moi je trouve que, aller les initiatives sont toujours chouettes et je pense que, maintenant je pense qu'on peut encore faire plus si on pouvait si on avait les moyens. Heu, sur moi personnellement, hum j'aimerais bien et c'est vrai que c'est quelque chose qui me trotte dans la tête, enfin c'est vraiment quelque chose que je veux faire. Et notamment à titre privé.

Explication de sa volonté d'investissement dans une ASBL qui n'a pas pu se concrétiser pour des raisons de temps et de conciliation avec la vie professionnelle.

C'est quelque chose qu'on fait beaucoup dans ma famille aussi... Ouais je n'ai pas encore trouvé le projet, mais c'est quelque chose que moi j'aimerais faire.

C : Ok, mais tu penses que Firmenich, t'as aussi touché ou alors c'était vraiment de base ?

E : **Je pense que ça motive les gens à le faire, les mouvements que nous on lance, je pense que ça motive les personnes.**

C : Ok.

E : Je pense que... En tout cas **ça apporte cette réflexion à te dire « bah on pourrait en fait clairement contribuer,** il y a mille façons de contribuer. Ça ne doit pas forcément être quelque chose de régulier. Et du coup **ça t'ouvre un peu à réfléchir à ce que tu pourrais faire** pour, pour contribuer.

C : Ok. Et de ce que tu vois, en dehors de toi, est-ce que tu as déjà vu des personnes sur lesquelles ça a eu un impact ?

E : Bah ça dépend, **quand on regarde des petites choses, oui. Je pense que tout le monde a un peu changé clairement.** Bah tu le vois quand on a fait les affiches pour le Community Day, clairement, c'est des petites actions, qui ne nécessitaient pas beaucoup d'efforts. Oui ça je pense que clairement, c'est des choses qui ont bien marché. **Maintenant des choses à plus grande échelle...** Bah si il y avait le covoiturage etc mais... Il y a tellement toujours d'autres éléments qui sont... qui sont liés, enfin tu vois le covoiturage ou venir à vélo, **j'aime le concept, j'aime l'idée et je trouve ça top. Maintenant dans la réalisation, enfin concrètement parlant...**

On est quand même dans un monde où les gens maintenant ils vont travailler beaucoup plus loin que ce qu'ils faisaient avant, enfin parfois t'as 45 ou 30 minutes de route, **c'est pas toujours simple, c'est pas toujours réalisable**. Donc du coup **c'est un peu la contrainte**. Mais je pense que l'idée si les gens habitaient dans le quartier je pense qu'on en aurait beaucoup plus. C'est juste en fait par manque de, pas de possibilités mais c'est plus compliqué en fait.

C : Oui c'est plus dur. Heu, donc tu disais qu'au moment où tu as postulé ça n'était pas vraiment important. Mais maintenant est-ce que tu te sens fier d'appartenir à une société qui fait ce genre de choses ?

E : **Ouais**. Après je pense que, je ne sais pas si ça va rentrer dedans.

Explication du contexte de sa recherche d'emploi et du fait que la priorité était sur la fonction et que tout le reste est venu après.

C : Oui je comprends. Et tu en parles parfois avec tes amis ou quoi de ce que Firmenich fait?

E : **Parfois oui. Si.**

C : Une autre petite chose aussi, par rapport au bien-être des employés, est-ce que tu penses que Firmenich est... Peux-tu me parler de ça ?

E : Par rapport au bien-être ?

C : Oui.

E : Je pense que depuis qu'on a cette nouvelle équipe RH. On a fait beaucoup de choses.

Contexte du changement d'équipe RH.

Avant, il y avait encore cette ancienne, sans jugement, mais plutôt l'ancienne vision des RH, donc plus la gestion du personnel et maintenant on est plus dans cette vision, du, **des RH plutôt stratégique**, vraiment Business Partner etc. Et je pense qu'on est en train de mettre pleins de choses en place. **Alors on a mis des choses en place, on va continuer à mettre des choses en place**. Notamment tu vois l'initiative par rapport aux fumeurs, ça c'est clairement quelque chose aussi. Moi j'aimerais bien aussi à un moment donné proposer des... Soit sur le temps de midi, proposer des groupes pour aller se balader, ou alors faire des sessions de sophrologie ou un truc de respiration pour la gestion du stress. Ou alors éventuellement un truc du yoga. Faudrait voir, on avait aussi pensé à des petites sessions de massages. **Voilà c'est des petites**

choses, on commence, on y réfléchit et c'est pas par manque de temps, c'est juste manque de budget. Mais il y a pleins d'idées et je pense qu'on va tout mettre en place.

C : Donc c'est en transition quoi. C'est pas encore...

E : Oui, je pense.

C : Et par rapport à la production, je ne sais pas si t'es au courant de tout ça mais tu penses qu'on est bien niveau écologie ou tu ne sais pas ?

E : Je pense que, quand tu regardes dans les slides, parce que tu vois on en parle aussi au niveau de l'accueil mais je pense qu'il y a des panneaux solaires ou photovoltaïques je ne sais jamais mais je pense que c'est déjà pas mal. Maintenant au niveau des déchets, je sais qu'ils font attention. Je sais que, par exemple, en innovation, ils goûtent beaucoup mais ils goûtent à chaque fois dans des gobelets en plastique. Et donc là aussi on cherche des solutions pour utiliser des, des gobelets qu'on peut réutiliser etc. Il y a tout un projet qui est lancé et une étude de marché. **Une des solutions et d'utiliser des gobelets réutilisables** mais c'est une société externe qui doit venir les chercher qui doivent les prendre pour les nettoyer c'est forcément lié à un coup qui est élevé. **Mais je sais qu'au niveau groupe on essaye au fur et à mesure de trouver des solutions.**

C : Top ! Ok. Est-ce que tu pourrais parler des avantages d'abord de ce type de politiques selon toi ?

E : Bah je pense pour, déjà, **conscientiser les gens**. Sur, l'impact mais aussi un peu, pas les forcer mais les lancer un peu à ce type d'initiatives donc ça je pense que c'est peut-être la première. Aller j' imagine quelqu'un qui est pas du tout intéressé par ça. Bah le fait de faire ces actions, de pouvoir contribuer, que ça soit dans un sens ou dans un autre. **Peut-être lancer un peu, c'est un peu la boule de neige que tu lances et qui après prend, prend forme et qui déboule mais, je pense que c'est quelque chose qui conscientise un peu les gens.** Au niveau recrutement, je pense que c'est **clairement un des points qui peut jouer en notre faveur** donc heu, oui.

C : Ok et au niveau des dangers ou des désavantages que la RSE pourrait représenter ?

E : *Silence*. Des dangers ?

C : Des moments où ça a posé problème ou...

E : Non. Alors là je ne vois pas. Ca heu, genre quoi ?

C : si c'est mal communiqué ou ce genre de choses...

E : Oui mais... Oui enfin, dans, je pense effectivement **dans la communication, il faut bien ça soit cadré, ciblé, et pas que, il faut quand même que ce soit géré correctement, il ne faut pas que ça parte dans tous les sens non plus.** Et clairement, il y a un milliard de trucs qu'on peut faire, maintenant, comment **cibler les choses où on aura le plus d'impact**, il faut veiller à ça. Parce que sinon, enfin on pourrait partir effectivement dans tous les sens. Le danger aussi un petit peu, un exemple concret, il y avait éventuellement, enfin quelqu'un a proposé quelque chose parce qu'elle faisait partie d'une ASBL pour tout ce qui était les immigrants et tout ça. **Voilà est-ce qu'en tant qu'entreprise on veut être liée à ce genre de choses, donc voilà, encore une fois le choix des projets peut impacter l'image de la société.**

C : C'est aussi un peu politique quoi ?

E : Bah, pff, un peu quand même. **Parce qu'on a quand même une certaine image qu'on veut garder.** Alors oui on n'est pas médiatisés. Firmenich a toujours fait ces choix-là. On n'est comme une grosse société qui est mis en avant en Belgique comme d'autres peuvent l'être. Mais oui clairement encore une fois le choix des projets peut impacter l'image. Oui.

C : Ok... Ah oui, est-ce que, on en a déjà un peu parlé mais, est-ce que le fait de travailler ici a changé ta vision des choses ?

E : Oui, je pense, **ça a renforcé l'idée de vouloir personnellement contribuer et faire quelque chose.** C'est quelque chose qui me travaille beaucoup plus maintenant.

Conclusion de l'entretien et remerciements.

Annexe 13 : Retranscription Albert

Contextualisation: Entretien en face à face avec Albert, employé depuis 3 ans chez Firmenich. L'entretien s'est tenu dans une petite pièce isolée où l'on ne risquait pas d'être dérangés. Albert semble serein. L'entrevue durera 28 minutes.

Introduction de l'entretien et description du poste de l'interviewé.

C: Est-ce que tu as déjà entendu parler de RSE, Responsabilité Sociétale des Entreprises?

A: Oui j'en ai déjà entendu parlé.

C: Qu'est-ce que tu en sais?

A: C'est peut-être des **normes que les entreprises doivent respecter au niveau des employeurs**. Je me base sur la définition, je ne sais pas? (Rires)

C: *Lecture de la définition*. Un exemple qui pourrait te venir à l'esprit? Au niveau environnemental par exemple?

A: Essayer de respecter toutes les **normes environnementales de la région dans laquelle elle est implantée par exemple**. Et avoir une bonne politique de gestion des déchets, ce genre de choses et voilà.

C: Et que Firmenich dans tout ça?

A: Bah déjà le fait de **nous sensibiliser au niveau du tri des déchets**, tout ça, moi je trouve que **c'est déjà un grand apport**. Et je sais qu'ici vu **qu'on est une société chimique**, on fait quand même l'effort de regarder à tout ce qu'on rejette dans les nappes, dans les cours d'eau. Donc Firmenich à mon avis il essaye de filtrer un maximum, les eaux usées et aussi de ne pas utiliser des composés qui pourront peut-être être néfastes pour la faune aquatique. Des choses comme ça.

C: Ici je pourrais te donner d'autres exemples au niveau social, je ne sais pas si tu es au courant de la politique du Parental Leave?

A: Oui Madeleine m'avait expliqué ça une fois. C'est le fait de pouvoir prendre des congés sans solde pour s'occuper des enfants.

C: *Explication de la politique*.

A: Ok d'accord tout à fait.

C: Le Community Day aussi ça faisait partie.

A: Ah ouais.

C: Alors selon toi, pourquoi Firmenich a décidé de mettre en place toutes ces politiques?

A: Bah parce que, bon **je ne sais pas si c'est des impositions mais de toute façon même si ça ne l'était pas je pense que c'est intéressant pour les entreprises qui veulent avoir un certain label de respecter ce genres de choses**. Si on prétend être une entreprise, quelque part propre dans son environnement et dans lequel ses employés trouvent quand même, sont assez aisés de travailler, il y a sûrement des politiques comme celle-là qu'il faut implémenter donc **je crois que c'est plus pour le bien de l'environnement en général et le bien des personnes**

pour lesquelles, voilà qui travaillent pour Firmenich. Je crois que, moi si je suis entrepreneur aujourd'hui je crois que je vais faire l'effort dans la mesure de mes moyens de respecter les politiques comme ça, **c'est toujours agréable quoi.**

C: Et qu'est-ce que tu penses de ces démarches que Firmenich met en place?

A: Non non je pense que depuis que je suis à Firmenich, **je vois qu'en gros Firmenich fait beaucoup d'efforts, pour aller dans ce sens-là.** Moi comme j'ai dit tout à l'heure le traitement des déchets, heu, je dirais qu'à la maison on m'avait déjà expliqué mais moi-même je ne savais pas vraiment trier mes déchets, le fait qu'il y ait des panneaux, des signaux qui nous aident à nous retrouver, quelque part ça nous sensibilise aussi bien au boulot que même dans la vie privée. Et voilà le Community Day aussi, je crois que c'est des choses qu'ils font et qui essayent de rajouter dans ce qu'ils font déjà. Je n'ai pas en tête comme ça tout ce qu'ils font mais je sais que voilà. **Quand on va sur le site et tout, quand nous on lit même sur la page d'accueil, la wave page, on voit qu'il y a pas mal d'actions qui sont prises globalement hein. Je crois qu'ils font assez d'efforts.**

C: Ok, et tu dis que ça te touche dans ta vie privée, qu'est-ce que tu peux dire par rapport à tout ça?

A: La gestion de déchets donc moi le fait que je sais, que les poubelles ne sont pas mises ensemble, ça c'est ok mais le fait que je sache dans quelle poubelle va quoi, heu, l'ensemble quoi.

C: Ok. Et tu penses que ça t'a conscientisé ici à tout ça? En dehors de la gestion des déchets, pour tout le reste?

A: Pour tout le reste, non je ne sais pas. Je ne pourrais pas te dire réellement quel est l'impact. **Ca m'a amené à comprendre qu'il y a des entreprises qui font des efforts, qui ne sont pas seulement, comment dire, dans le business mais qui sont aussi justement cet aspect sustainability, qui essayent un peu de regarder aussi ce que leur empreinte soit propre quoi. Je veux dire qu'ils ne fassent pas seulement du business pour gagner de l'argent mais aussi, d'injecter une partie des bénéfices pour rester justement dans un modèle propre et conscient de l'environnement.**

C: Ok mais au niveau personnel, ça ne t'a pas vraiment?

A: Non non pas grand chose hein. Comme ça, il n'y a rien qui me vient en tête. De l'apport réel comme tu dis **conscientisation**.

C: Ok, est-ce que tu es au courant que dans les valeurs de Firmenich il y a la sustainability?

A: Je suis au courant.

C: Comment tu l'as su?

A: **En lisant la documentation qu'on m'avait donné quand on m'avait engagé**, il y avait une partie qui traitait de ce sujet-là et aussi le fait que partout quand je marche je vois des images à cet effet-là quoi.

C: Ok. Et qu'est-ce que t'en penses de ça?

A: Non comme je l'ai dit je trouve que c'est bien, c'est intéressant, **ça conscientise les gens de façon collective donc pour le boulot mais aussi de façon personnelle pour le privé** comme je l'ai dit tantôt. Ça nous concerne de savoir que bon voilà ça n'est pas seulement à notre niveau mais que des grandes boîtes comme Firmenich essayent aussi de faire leur part et ont leur part de responsabilité. **C'est intéressant de voir que voilà on n'est pas dans un monde où juste le bénéfice avant tout. Il y a un bénéfice mais il faut que ce bénéfice soit propre quoi.** C'est comme de l'argent bien gagné, on est satisfaits quand on gagne notre argent proprement. Ça c'est la politique, je crois, que vise Firmenich en gros.

C: Ok, et quand tu as postulé ici tu savais que Firmenich était engagé de ce genre d'actions?

A: **Non non non je ne savais pas**, je ne savais pas du tout. Il faut dire que je ne connaissais pas déjà Firmenich, je n'en avais jamais entendu parler hein. Mais même les premiers mois quand j'ai intégré, je ne pouvais pas savoir, ça c'est des trucs qu'on nous apprend quand on a des informations de ça tout le temps.

C: Et tu en parles parfois avec tes collègues ou pas?

A: Hum, oui comme ça parfois mais on ne parle pas dans un but, seulement pour s'arrêter au cas Firmenich, **on parle en termes généraux hein**. Nos discussions à midi ça a souvent trait à l'écologie hein et c'est vrai que oui de temps en temps on prend parfois le cas Firmenich comme exemple hein mais c'est pas vraiment souvent. (rires) Voilà.

C: Ok, est-ce que tu te sens fier d'appartenir à Firmenich sachant qu'il a ce genre d'actions?

A: Oui c'est pas le seul point positif que j'accorde à Firmenich. **Mais moi je suis fier en général et de savoir qu'ils font ce genre d'efforts encore plus. Je me sens encore plus à l'aise de travailler pour ce genre de sociétés qui pensent à l'environnement, qui pensent à leur personnel. Cas d'un ancien job: C'est mettre l'humain au centre. Comme avec Firmenich je tirerai sûrement une belle expérience.**

C: Tu parles justement des employés, qu'est-ce que tu penses de Firmenich par rapport à ça?

A: Je pense que chez Firmenich y a tout ce qui est **assurance groupe** aussi, c'est quand même l'une des meilleures assurances en Belgique, je suis encore plus satisfait de la **relation par exemple que j'ai avec mon manager**, si j'ai besoin d'un jour de congé je l'ai. Même au niveau des RH, je n'ai jamais eu de problèmes. De savoir qu'**on est quelque part libres**, et ce genre de comportements ça peut responsabiliser le personnel. **Moi honnêtement je me sens à l'aise chez Firmenich, je dirais pas parfait à 100% mais on est sur la bonne voie.**

C: Est-ce que tu penses que toutes ces politiques pourraient avoir des inconvénients ou des dangers?

A: Le fait qu'une entreprise s'implique dans ce genre de choses?

C: Oui.

A: **Non ça ne peut qu'avoir des avantages, je crois hein.** Bon des inconvénients, non hein je ne pense pas, **si ce n'est pour le porte-feuille oui ça a un inconvénient**, parce que voilà ils ont un budget sûrement qu'ils allouent à ça et qui pourrait servir à autre chose. Donc je veux dire pour le PDG de Firmenich, il pourrait voir ça comme un inconvénient mais **ça reste que ça n'est pas un inconvénient, c'est des garanties, c'est un peu comme payer son assurance.** On pourrait garder l'argent de l'assurance mais c'est des précautions qu'on se donne. C'est un peu quelque chose comme ça que j'essaie d'expliquer. Non à part ça c'est que des avantages, honnêtement sauf si je m'en vais creuser... **Après je parle en mon nom, les gars de la production ont sûrement un avis différent, eux ils sont peut-être plus en contact avec la réalité des faits que moi assis dans mon bureau je n'ai pas forcément.** Moi je pense qu'ils font déjà beaucoup. Maintenant dans mon social je te dis, j'ai pas d'autres expériences dans le social. Mais **quand je compare avec des amis, je suis assez bien, on peut sûrement mieux!** Ils ont raison les gens qui disent ça, mais moi à mon niveau, je trouve que c'est déjà un bon point, c'est déjà un 15/16/20. Mais c'est toujours perfectible. Il y a toujours moyen d'améliorer.

C: Est-ce que tu penses que travailler ici à changer ta vision des thématiques ou alors comme avant?

A: De mes études, je sais un peu ce qu'est ça. Mais comme ça, en théorie il y a pleins de choses que les entreprises pourraient faire mais dans la pratique ça n'est pas toujours faisable. Il y a le projet, il y a la faisabilité. Firmenich a quand même plusieurs normes qui sont les normes basiques mais c'est déjà ça. Je suis sûr qu'il y a des entreprises qui n'atteignent pas ce niveau. **Mais ça ne m'a pas, appris autre chose à travailler ici. Ça m'a un peu conscientisé dans la pratique mais en théorie ça n'a pas fait grand chose.**

C: Tu voudrais ajouter quelque chose par rapport à tout ça? La culture de Firmenich?

A: Je pense que Firmenich **privilégie la familiarité, le fait d'être une famille, la connectivité, de se sentir bien, toujours regarder l'aspect global, je trouve que ça c'est une très bonne politique. De mettre des connections entre les différents maillons de la firme.** Ça permet aussi de savoir où on va. Et c'est toujours intéressant de suivre la tendance primaire de l'entreprise, c'est intéressant d'avoir la vision. Bon après, je crois que Firmenich fait les efforts qu'il faut dans la politique qu'elle s'est donnée. **Mais je sais que les entreprises chimiques, qu'elles le veuillent ou non elles sont soumises à des règles, donc elle est obligée de respecter certaines normes mais elle peut aller plus loin que ce qui est forcément obligatoire et je crois que c'est intéressant d'aller toujours vers plus, ça montre que quelque part ce soucis est toujours bien présent. Tu vois? Ce n'est pas uniquement une question de pénalité, non c'est une question d'être vraiment conscient et faire ce qu'il faut.**

Conclusion et remerciements de l'entretien.

Annexe 14 : Retranscription Simon

Contextualisation: Entretien en face à face avec Simon, employé depuis moins d'un an chez Firmenich. Notre entretien a lieu dans une petite pièce isolée où l'on ne risque pas d'être dérangés. Simon semble assez détendu même si celui-ci me confie ne pas vraiment savoir l'objectif de l'entretien. L'entrevue durera 19 minutes.

Présentation du projet et présentation

C: Tout d'abord je voulais savoir si tu connaissais le terme de RSE ou CSR donc Responsabilité Sociétale des Entreprises?

S: Heu **non.**

C: Donc je te donne une petite définition pour commencer, donc la RSE c'est, ça correspond au fait que les entreprises prennent en compte tout ce qui est lié à des préoccupations sociales et aussi environnementales. Donc c'est vraiment le fait que les entreprises prennent en compte ces préoccupations-là dans leurs activités. Un exemple c'est le Community Day tu as participé et ça c'est un exemple type de ce qu'est la RSE. Et maintenant après avoir entendu cette petite définition, est-ce que le fait que Firmenich prenne en compte toutes ces préoccupations, est-ce que c'est important pour toi?

S: **Bah oui c'est important. Pour moi, on est quand même beaucoup d'employés ici donc si l'entreprise fait ça c'est déjà un grand pas pour l'environnement, pour la société, pour la communauté en soi donc oui c'est quand même important.**

C: C'est important. Est-ce que, quand tu as postulé ici c'était quelque chose qui t'attirait ou alors?

S: **Non pas du tout.**

C: Pas forcément?

S: Non pas forcément.

C: Ok. Selon toi, maintenant que tu sais que Firmenich fait ça. Pourquoi est-ce que Firmenich le fait?

S: Hum... Pour heu **montrer l'exemple je pense. Peut-être qu'ils ont des accords aussi avec la région wallonne. Donc je pense que c'est une question d'obligation et d'implication personnelle... Enfin collective plutôt.**

C: Ok. Qu'est-ce que tu penses de ces démarches sachant que ça sera anonyme!

S: (rires) Ouais. Pour moi c'est une bonne chose hein, **il n'y a que du positif à dire.**

C: Pourquoi c'est une bonne chose?

S: **Parce qu'on fait les choses dans le bon sens.** Je ne sais pas comment expliquer ça mais... Heu, il n'y a pas de négatif, pour moi ce n'est que des bonnes choses. **Après personnellement je ne suis pas vraiment branché écolo de base mais je fais en sorte de respecter l'environnement au maximum.**

C: Ok. Et alors, est-ce que tu penses qu'ici on parle beaucoup de ça ou alors c'est... Tu penses que c'est omniprésent dans l'entreprise ou alors quelque chose qui n'est pas vraiment important?

S: Hum... Omniprésent, je ne dirais pas à ce point-là après **je dirais de temps en temps un peu partout il y a des mots des affiches, des flyers sur l'environnement donc oui c'est kiff-kiff, 50/50.**

C: Et tu dirais que ça a un impact sur toi au quotidien ou pas, ici quand tu viens travailler...?

S: Hum oui quand même. Rien qu'au niveau **triage des déchets** on fait quand même bien attention donc heu.. C'est quand même assez important.

C: Ok et quel impact tu dirais que ça a sur toi?

S: **Inconsciemment tu... Tu deviens on va dire un peu écolo, inconsciemment.**

C: Et sur ta vie quotidienne tu penses que ça a changé quelque chose?

S: Heu non pas vraiment (rires). **Non, pas spécialement** chez moi au quotidien je fais en sorte de bien trier les déchets. Après si je ne le fais pas les déchets ne partent pas non plus donc je n'ai pas trop le choix (rires). Après non ça se fait naturellement en fait. Peut-être qu'avant c'était des obligations mais...

C: Et pourquoi tu as voulu participer au Community Day du coup?

S: Moi? (rires)

C: Je te rappelle que c'est anonyme hein!

S: Ouais? (rires) **Parce que c'était un truc que je n'avais jamais fait déjà de un.** Heu, donc déjà taguer des poubelles je n'avais jamais fait et ouais niveau de... On va dire la **convivialité entre collègues** ect, je voulais un peu **sortir un peu du train-train quotidien.** Moi j'adore vraiment sortir de ça, manger entre collègues ou quoi. Je me dis que c'est vraiment top, tu apprend à connaître les personnes en dehors du travail. Donc c'était surtout ça que je voulais quoi...

C: Donc tu penses que grâce à ces activités ça permet aussi d'avoir une cohésion plus grande...

S: Oui oui c'est sûr, c'est sûr ouais.

C: Ok. En général ou juste le jour du Community Day?

S: Heu bah le jour du Community Day. Après il faut faire en sorte que ça dure sur le long terme.
C'est une relation qui se travaille sur le long terme.

C: Est-ce que tu te sens fier d'appartenir à Firmenich? Dans le sens où Firmenich a des projets écolos et tout ça, ça te rend fier?

S: Heu.. Fierté, **fierté c'est peut-être un grand mot mais après heu honoré oui.** Quand même oui. C'est quand même valorisant.

C: Pourquoi?

S: Hum... Après Firmenich c'est la première grande boîte pour laquelle j'ai travaillé. Après j'en connais d'autres mais d'après ce que je sais **toutes les grandes boîtes ne sont pas forcément comme ça hein. Oui, on peut dire qu'il y a une fierté d'appartenir à Firmenich.**

C: Ok. Et quand tu dis que toutes les boîtes ne sont pas comme ça, tu parles de...

S: Je ne vais pas citer de noms mais j'ai des amis qui travaillent pour d'autres entreprises et qui, quand je leur dis par exemple **mes conditions de travail ici par rapport aux leurs ça n'est pas du tout comparable.**

C: Tu penses qu'elles sont...

S: **Elles sont meilleures ici oui.**

C: Ok donc les conditions de travail sont meilleures ici. Alors est-ce que maintenant que... Enfin tu disais tout à l'heure que ça n'a pas vraiment changé la manière dont tu agissais chez toi mais est-ce que ça a changé la façon dont, ta vision globale de la thématique éco-friendly en général. Tu dirais oui ou non? Sincèrement?

S: Hum, non. **Non.**

C: Ok donc ça n'a pas vraiment d'impact sur toi au final c'est plus heu de la communication quoi? Ou je me trompe?

S: Bah heu **ça n'a pas vraiment changé ma vision globale** mais ça ne veut pas dire que. Enfin **ma vision de ça était déjà positive à ce sujet donc heu, pour moi, c'est que de la continuité quoi.** Par rapport à tes aspirations, ton système de vie, si tu es déjà habitué à trier les déchets chez toi bah on ne va pas t'apprendre à trier les déchets autrement. Donc heu, **pour moi ça n'a pas vraiment changé grand chose mais ça n'est pas pour autant que c'est négatif. Au contraire.**

C: Voilà, tu ne veux pas rajouter quelque chose par rapport à tout ça?

S: Comme quoi? Si tu as encore des questions vas-y hein!

C: Non mais moi je veux vraiment savoir si tu penses que ça a un impact ou pas.

S: Bah **oui je pense que ça a un impact**. J'ai un peu observé. Par exemple avec les gobelets et les verres, et les gobelets en carton j'ai vu que tout le monde qui prend heu... Enfin pas forcément (regarde son gobelet en carton) (rires). Mais bon quand on est en bas dans la cuisine, tout le monde prend un verre ou une carafe directement. **Oui quand même oui, je sais qu'il y en a qui viennent un vélo ou en transports etc. Il y en a même qui font du covoiturage et tout donc oui je pense qu'il y a quand même un impact sur l'environnement quoi.**

C: Ok. Et un impact sur toi tu dirais non?

S: Non pas forcément je ne pense pas non.

C: Et sur celle de tes collègues?

S: Hum, j'avoue que je dois réfléchir... Je voudrais trouver des exemples concrets...

C: Pas obligatoire que ça soit concret...

S: Non là y a rien qui me vient à l'esprit là. **Je trouve qu'on est tellement écolos. (Rires) Non mais je trouve qu'on fait les choses dans le bon sens quoi. Personnellement.** Enfin moi et mes collègues proches. Ca m'a jamais venu, enfin sauté aux yeux que l'un de nous ne soit pas forcément heu...

C: Dans cette perspective?

S: Oui exactement.

C: Ok. Et à un niveau plus global. Si tu te situes au niveau de l'entreprise donc au niveau de Firmenich. Est-ce que tu penses que pour Firmenich c'est un avantage de faire la, de communiquer ce genre de politiques? Si oui, pourquoi c'est un avantage? Et si non est-ce que tu penses qu'il y a des inconvénients ou des dangers à tout ça?

S: **Oui je pense que c'est un avantage.** Comme je disais tout à l'heure ça fait avancer tout le monde dans le bon sens. Collectivement ça fait prendre conscience de certaines choses aussi et tout le monde marche droit et dans le bon sens aussi, pour le bien de l'environnement, pour le bien de la société heu, c'est, il n'y a que des avantages.

C: Ok donc il n'y a pas de dangers ou de...?

S: Quel genre de danger?

C: Ah mais c'est toi qui doit me dire ! (Rires)

S: **Non non il n'y a pas de dangers.** A moins que certains soient marginaux à ce niveau-là. Qu'ils disent "bah tiens moi je ne vais pas trier ou inverser". Mais sinon, non non il n'y a pas de dangers au contraire. Et c'est pour notre bien à tous au final donc heu. Si on en est conscient on le fait quoi.

Conclusion de l'entretien et remerciements.

Annexe 15 : Retranscription Martin

Contextualisation: Entretien en face à face avec Martin, employé depuis 9 ans chez Firmenich. L'entretien s'est tenu dans une petite pièce isolée où l'on ne risquait pas d'être dérangés. Martin semble détendu. L'entretien durera 18 minutes.

Introduction et description du poste de l'interviewé

C: Alors je t'ai demandé de te poser des questions sur la RSE, est-ce que tu sais ce que c'est la RSE, Responsabilité Sociétale des Entreprises, tu as déjà entendu ce terme?

M: Non.

C: En Anglais CSR, Corporate Social Responsibility?

M: Non, non.

C: Ok, donc je vais te donner une définition pour que tu puisses voir ce que c'est. Donc *définition RSE*. Un exemple, je ne sais pas si t'as un exemple qui te vient en tête?

M: Heu... Bah y a les vélos, proposés en leasing...

C: Oui très bon exemple. Il y a aussi tout ce qui a été fait pendant le Community Day, il y a toutes les politiques par exemple du parental leave qui est spécifique à Firmenich. Et puis je ne sais pas si tu as **a été baigné dans toute la culture de Firmenich avec le développement durable**, etc?

M: **Non apparemment non.** Désolé (rires)

C: Ok, malgré ça est-ce que c'est important pour toi le fait que Firmenich prenne en compte les préoccupations?

M: Très, très très! **L'aspect environnemental c'est important donc oui c'est pas mal de mettre des projets en route...**

C: Et pourquoi c'est important?

M: Parce que je suis sensible, sensible à tout ça donc heu, **l'environnement oui ça me touche beaucoup**. Enfin voilà, pouvoir venir en véhicule, enfin ça ça n'est pas encore accessible à tous mais venir en **véhicule électrique, mettre des bornes de recharge ça serait bien que ça soit accessible à tous mais ça n'est pas le cas**.

C: Toi tu n'as pas de voiture électrique?

M: Non mais à un moment je voulais changer vers une voiture électrique et c'était un des critères, si je pouvais recharger ma voiture...

C: Ok. Selon toi, pourquoi est-ce que Firmenich a décidé de mettre toutes ces politiques en place?

M: Heu, bah **sans doute pour avoir une bonne image par rapport aux clients**, oui principalement pour ça je crois. Oui je pense bien. Bon après, **ouais pour que certains employés comme moi veulent rester, c'est une société qui évolue, qui pense à tous ces aspects-là, oui c'est important**.

C: Donc toi ça t'a donné envie de rester, tu dis que tu es resté pour ça...

M: Moi heu, bah **j'ai failli partir mais heu, clairement, bah que Firmenich, enfin le fait de vendre des sodas, c'est pas pour cette raison-là que je reste, ça n'est pas un truc, c'est pas super bon**. Maintenant le fait de travailler avec des matières premières naturelles, c'est des choses qui changent aussi dans la fabrication des arômes et ça c'est important. **Donc oui**, et le Community Day, les vélos en leasing, pouvoir acheter des vélos électriques, ouais **ça joue beaucoup et c'est important**. Et de l'autre côté on me **proposait 20 jours de congés** et Firmenich ici j'en ai beaucoup plus... donc clairement ça, ça aide à... Enfin c'est super important quoi. Et alors l'aspect aussi on me proposait un 8h/17h et ici on peut commencer entre 7H30 et 9H30 et finir heu, en fonction, **c'est super important aussi pour pouvoir gérer, pour la vie de famille c'est important quoi. De pouvoir concilier les deux**.

C: Ok, est-ce que tu penses que, donc tu expliques que ça a quand même eu un impact, quand t'as postulé ici c'était déjà quelque chose qui te tenait à coeur ou pas forcément?

M: **Pas forcément, je n'ai pas vraiment, non.** Non c'est un peu, enfin j'ai toujours été un peu comme ça mais j'y prêtais pas fort attention. Que si, aller **si demain je suis viré de chez Firmenich, si il faut retrouver un emploi, bah j'y ferai gaffe quoi.**

C: Donc t'as évolué, enfin ta mentalité a évolué?

M: Oui oui! Oui en fait ça va m'apporter moins d'aller chercher des centaines d'euros en plus, je trouve que le, **que la firme fasse attention côté sociétal et environnemental, voilà c'est super important pour chacun d'entre-nous.**

C: Et donc ça a évolué tu dis? Quand t'es arrivé ici c'était moins important?

M: Oui et **ça a du changer aussi quand j'ai été Papa la première fois** et voilà on pense à tout ça. Oui l'écologie, pour qu'il y ait une planète pour eux après. Pour qu'il y ait toujours un monde, voilà une planète saine et voilà (rires).

C: Et du coup ça te rend fier de travailler chez Firmenich ou pas forcément?

M: Bah **c'est vrai que quand je raconte tout ce qui est en place chez Firmenich, oui ça me rend fier d'en parler, de partager ça, oui oui clairement.** Et je préfère, bon c'est vrai que l'aspect arômes, un peu moins mais bon il faut toutes sortes de sociétés mais après ce que je voudrais surtout pas c'est travailler dans une boîte qui fait des cigarettes quoi. Hein, ça ne sert à rien, ça tue tout le monde. **Qu'ici c'est des boissons, on en a besoin, de boire et... Après voilà on ne fait pas que des boissons alcoolisées et alors le fait qu'on cherche des matières premières naturelles c'est... c'est un bon point ouais.**

C: Ok, est-ce que tu penses que ça a un impact au niveau de ta motivation par exemple, le fait qu'il y ait toutes ces politiques?

M: **Indirectement oui, oui. Inconsciemment, oui oui oui. Oui je n'en ai pas rien à cirer de travailler pour Firmenich.**

C: Est-ce que tu pourrais me donner une situation dans laquelle tu as été touché par une politique sociale ou environnementale?

M: Chez Firmenich?

C: Ouais.

M: (Silence) Oui j'ai parlé des vélos.

C: Tu as acheté un vélo toi?

M: Non, c'est vrai que j'y ai réfléchi mais bon l'idée c'était de venir travailler à vélo... Et c'est un peu trop loin. Et ça aussi, si je change d'employeur l'idée c'est de trouver, enfin y a pas besoin d'aller travailler à 50 bornes de chez toi, si tu peux aller travailler près de chez soi, voilà pour passer moins de temps sur la route et y aller en mobilité douce.. C'est ça? (rires) Mais heu, une politique qui m'a... **Ouais le Community Day, chaque année ils sont un peu changé, un peu varié, et oui ça me touche. Chaque année je participe normalement.**

C: Ok et tu as l'impression que sur tes collègues ça a aussi un impact ou alors c'est juste sur toi? Que t'es un peu plus conscientisé ?

M: **Sans doutes que ça doit toucher un peu tout le monde mais à des degrés différents et moi à mon avis je fais partie des, tops, à mon avis hein!** Non quand je raconte que j'ai un lombricomposteur à la maison avec des petits vers qui mangent mes déchets, ça fait rire tout le monde hein! Mais voilà, **non je suis sensible à tout ça!**

C: Ok, et est-ce que tu penses que Firmenich exerce son activité dans une optique durable?

M: Oui oui. **Je pense qu'on peut toujours faire plus mais oui, oui,** il y a eu le placement des panneaux photovoltaïques, bon après ça ne suffit pas à notre consommation, loin de là mais bon si on en installe beaucoup plus ça serait ça en plus aussi.

C: Tu trouves qu'on n'en fait pas assez?

M: Bah non on pourrait, mettre des bornes et accessibles à tout le monde, pas seulement les véhicules de société, heu, voilà.

C: Ok. Donc tu as parlé des avantages de ces politiques mais est-ce que tu penses qu'il y a des désavantage ou des dangers? Des trucs plutôt négatifs liés à toutes ces politiques, toutes ces cultures?

M: Hum... Bah là il ne me vient rien à l'esprit mais je pense que si **on va vers tous ces, faire des concessions chacun et aller vers ces cultures bah je crois que c'est pour un mieux et même si il y a des concessions à faire, moi je suis prêt à les faire.**

C: Et tu penses que tes collègues le feront aussi?

M: Ouais **tout le monde ne sera pas forcément d'accord mais ça dépend quoi et à quel niveau... Voilà** (rires).

Conclusion et remerciements sur l'entretien.

Annexe 16 : Retranscription Patricia

Contextualisation: Entretien en face à face avec Patricia, employé depuis 8 ans chez Firmenich. L'entretien s'est tenu dans une petite pièce isolée où l'on ne risquait pas d'être dérangés. L'entrevue durera seulement 8 minutes car, malgré notre prise de rendez-vous en avance, Patricia n'a pas pu se libérer plus longtemps. Celle-ci est donc légèrement stressée et parle vite afin de pouvoir retourner le plus rapidement possible au travail.

Introduction et présentation de l'interviewée

C: Est-ce que tu connais le concept de RSE, Responsabilité Sociétale des Entreprises? Ou en Anglais Corporate Social Responsibility ou pas du tout?

P: **Oh bah je t'avoue que j'en ai déjà entendu parler dans les grandes lignes**, je pense que c'est tout ce qui est lié à la sustainability dans les entreprises, l'empreinte carbone dans les entreprises.

C: Pour compléter, *lecture de la définition*.

P: C'est ça les conditions de travail et tout ça.

C: Tu pourrais donner un exemple du coup de ce qu'on fait chez Firmenich en rapport avec la RSE?

P: Oh bah **on trie les déchets**, ça c'est vraiment l'exemple le plus prouvé au quotidien, donc on a des poubelles à cartons, pour les plastiques et donc on essaye de faire attention. Nous ce qu'on essaye aussi de faire après chez nous **je ne sais pas si tout le monde le fait mais c'est l'eau, on essaye d'aller prendre des verres et pas des petits gobelets en carton qui sont disponibles en-dessous des machines, pour les cafés, des tasses donc heu, utiliser au plus de la vaisselle qui se lave et pas celle qu'on jette**.

C: Ok super top, selon toi, pourquoi est-ce que Firmenich fait ça? Pourquoi selon toi c'est en place ici?

P: Parce que je pense qu'à mon avis il y a des **réglementations au niveau européen** qui doivent être en place et qui doivent devenir de plus en plus stricte si on veut que cette planète perdure (rires). Donc heu je pense qu'il y a des **impositions et qu'après Firmenich fait aussi sûrement bah parce qu'ils se rendent compte que c'est de plus en plus important**. Donc à mon avis il y a **deux aspects**. Je ne sais pas exactement si il y a des lois derrière ou si c'est en mesure de précaution et pour agir en bon père de famille si je puis dire mais donc voilà.

C: Ok, heu, et toi qu'est-ce que tu en penses personnellement de toutes ces démarches?

P: Ah bah moi **je trouve que c'est bien, je trouve qu'il faut vraiment faire attention** heu à **ce qu'on fait et qu'on est de plus en plus justement dans, dans la vie de tous les jours**, tout le monde essaye de faire attention au quotidien donc encore plus les, **les entreprises qui ont vraiment un gros impact sur l'empreinte carbone**, enfin c'est hyper important quoi. **Moi je suis hyper pour**, même tous les petits gestes qui peuvent faire qu'on s'améliore, les panneaux solaires qu'ils ont mis sur le toit et tout ces trucs-là, non moi je suis hyper pour.

C: Ok, top. Est-ce que tu penses que ça a un impact sur toi, ici ou en général les politiques?

P: **Bah non...** après ouais, le tri des déchets, bah **il faut aller dans le couloir parce qu'il n'y a pas de tri dans les bureaux, bon après tout le monde peut se lever, ça prend trois minutes et ça fait du bien** (rires). Pareil pour les verres d'eau, c'est vrai que dans les petits machins on savait prendre 5 ou 6 verres d'eau, là c'est vrai que chacun y va mais sinon heu, non vraiment un impact propre, vraiment pas grand chose. **C'est juste des petits gestes que maintenant on fait plus attention. Et c'est vraiment devenu normal, j'ai envie de dire. Limite on va pointer du doigt celui qui va prendre un gobelet en carton et pareil pour le café. On va lui faire la remarque quoi, "fais attention"**.

C: Ah oui intéressant. Qu'est-ce que tu pourrais dire par rapport au bien-être des employés chez Firmenich?

P: Ah oui **je pense que chez Firmenich on est bien lotis hein**, niveau avantages liés à la rémunération, chez Firmenich on a pas mal d'avantages, on a pas mal de jours de congés, bah ça c'est quand même vraiment sympa pour **allier la vie privée/vie professionnelle je vais dire. Donc ouais pour ça, Firmenich j'ai quand même l'impression qu'ils sont dans les bonnes entreprises.**

C: Ok. Est-ce que tu te sens fière d'appartenir à Firmenich sachant tout ce qu'il fait au niveau environnemental et sociétal?

P: **Après fière pas spécialement, moi je trouve ça normal. Je suis plutôt contente de travailler dans une entreprise qui fait gaffe**, si je travaillais dans une entreprise qui ne faisait pas gaffe à ça, je ne pense pas que je serais très heureuse spécialement. **C'est important quoi.**

C: Et est-ce que quand tu as postulé ici c'était déjà important?

P: Bah **peut-être l'environnement un peu moins, parce que c'était déjà il y a 8 ans, donc c'était moins les questions qu'on abordait et que maintenant c'est vrai qu'on entend au JT, on entend à la radio, on en parle avec un collègue, avec un voisin, c'est souvent des questions qui reviennent parce qu'on en entend beaucoup parler. Mais non en tout cas pour le bien-être des gens et la condition, respecter même la condition des fournisseurs dans tout ce qu'ils font mais oui ça c'est sur que c'est important.**

C: Bon dernière question, est-ce que tu penses que travailler ici a changé ton état d'esprit par rapport à ça?

P: Ah non ça je ne pense pas. Je pense que c'est vraiment plus le quotidien et le fait de parler de ça avec des amis, l'actualité qui fait qu'on se rend tous compte que c'est important à mettre en pratique dans notre quotidien et encore plus dans les entreprises parce que comme je disais l'impact est encore plus grand. Ca je ne pense pas que c'est lié à Firmenich mais plutôt moi à ma vie privée mais du coup que j'essaye de transposer au travail. (rires)

C: Et sur tes collègues, tu disais que si quelqu'un ne prenait pas un verre...

P: Bah **c'est vrai que maintenant on en discute plus** et c'est vrai qu'on essaye tous de faire plus attention et qu'on peut le dire à son voisin **"bah pourquoi tu ne prends pas plutôt un verre en verre qu'un verre en carton, au moins ça se nettoie et qu'il y a moins d'impact environnemental"**, on le dit gentiment quoi. On sait qu'on est tous d'accords qu'il faut faire attention à ça donc heu.

C: Et tu penses qu'il y a des personnes qui ont changé d'avis, qui au début s'en fichait un peu et qui maintenant se disent que c'est vrai que...

P: Oh bah ça peut-être parce que c'est vrai qu'à force d'en parler, bah les gens réfléchissent aussi à la question et donc ça probablement. Il y a des gens qui étaient plus fermés à la base et qui maintenant se disent **"ah ouais c'est vrai, c'est des petits gestes finalement"**. Donc voilà.

C: Voilà, merci, tu veux rajouter quelque chose?

P: Bah non, ah si, je voulais juste **parler de l'initiative des vélos en leasing là! C'est vraiment super!** Moi j'avoue que c'est compliqué avec mes enfants mais sinon j'aurais bien été tentée de faire l'expérience mais j'avoue que l'initiative me plaît c'était vraiment top. Pour les gens

Annexes

qui n'ont pas de navettes à faire matin et soir, que c'est moins la course bah c'est top. Donc voilà.

Conclusion et remerciements.

Executive summary

La crise climatique et les préoccupations sociales challengent de plus en plus les pratiques de Gestion des Ressources Humaines. La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) permet de répondre à ces enjeux. Parmi les parties prenantes impactées par la RSE, les travailleurs sont les plus importants pour l'entreprise (Gond et al., 2010). C'est pour cette raison que l'impact de la RSE sur l'identité des travailleurs sera étudié ici.

Pour répondre à cette problématique, une enquête qualitative basée sur des entretiens individuels semi-directifs a été menée auprès de notre cas d'étude ; Firmenich Belgique. Cette entreprise internationale fonde effectivement la majorité de sa communication et une grande partie de ses valeurs sur la RSE. La culture de Firmenich a pu également être observée lors de quatre mois de stage dans l'entreprise ainsi que l'organisation d'un Community Day, journée consacrée à la RSE.

Après avoir interrogé douze personnes et réalisé une revue de la littérature fouillée sur les concepts principaux de cette recherche, à savoir la RSE, l'identité et la culture organisationnelle, les entretiens ont été analysés. Des analyses thématiques et conceptuelles ont été nécessaires à l'examen des données récoltées. Ces différentes analyses terminées, plusieurs points ont pu être mis en évidence. D'un côté, les thèmes relevés se comptent au nombre de cinq ; la responsabilité, les valeurs, l'actualité, l'argent et la sensibilisation. D'un autre côté, l'analyse conceptuelle a éclairé les impacts positifs et négatifs de la RSE ainsi que la définition et les liens avec la culture perçus par les travailleurs. Plus concrètement, l'analyse des changements de vision et de comportements des acteurs permet de mieux appréhender leur réalité.

A la suite de ces analyses, une discussion a pu prendre place autour de l'identité des travailleurs et de leur vision de la RSE. Les théories découvertes dans la littérature, à savoir celle de l'identité sociale, des parties prenantes et de l'échange social, ont d'ailleurs été particulièrement éclairantes dans la compréhension des phénomènes à l'œuvre. Elles ont permis de comprendre comment Firmenich a réussi à créer une RSE qui ait du sens pour les travailleurs. Ensuite, pour clôturer cette partie analytique, une mise en pratique des résultats a été possible grâce à la construction d'implications managériales qui pourront permettre aux spécialistes d'apprendre du cas d'étude.

Executive summary

Finalelement, les limites et la conclusion ont permis de résumer les apports de la recherche de manière critique. La RSE a bel et bien un impact sur l'identité personnelle et professionnelle des travailleurs. Plus que ça, la RSE, si elle s'appuie sur des valeurs, des personnes et des raisons qui ont du sens, peut être un formidable outil pour l'entreprise.

Mots clés

A l'intention du fichier de la bibliothèque ESPO

Quinten Charlotte

- L'impact de la Responsabilité Sociale des Entreprises sur l'identité des travailleurs, le cas de Firmenich Belgique – Août 2020
- Master 120 en gestion des ressources humaines
- Responsabilité Sociale des Entreprises ; Identité ; Travailleurs ; Environnement ; Social.

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN

Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication

Place Montesquieu, 4 bte L2.05.01, 1348 Louvain-la-Neuve, Belgique | www.uclouvain.be/espo