UCLouvain

Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication

La marque employeur comme outil de fidélisation des salariés

Le cas de Delhaize Le Lion

Annexes

Auteur : Mélusine Taburiaux-Meunier
Promoteur(s) : Emmanuelle Perin
Lecteur(s) : Philippe Depaepe
Maître de stage : Pierre Dosogne
Année académique 2018-2019
Master 120 en gestion des ressources humaines

REMERCIEMENTS

La première personne à laquelle je souhaite témoigner ma gratitude est le professeur Emmanuelle Perin pour sa disponibilité, sa confiance et ses conseils éclairés.

Ensuite, ce travail n'aurait jamais pu prendre forme sans mon maître de stage, Pierre Dosogne, qui m'a permis de réaliser une aventure merveilleuse chez Delhaize durant laquelle j'ai beaucoup appris.

Je me dois également d'adresser mes remerciements à ses collègues, Julie van der Heyden et Audrey Van Impe, qui ont soutenu la réalisation de mon travail dans l'entreprise, ainsi qu'à chaque collaborateur qui s'est montré disposé à répondre à mes interrogations.

L'écriture d'un mémoire est l'aboutissement d'un cycle de formation. Je tiens donc à témoigner toute ma reconnaissance envers mes professeurs et assistants qui ont chacun participé au développement de mes compétences et de mon recul critique.

Enfin, je souhaite remercier mes proches et mes amis pour le soutien constant et le temps qu'ils m'ont accordé dans l'écriture de ce mémoire.

« Les deux choses les plus importantes n'apparaissent pas dans le bilan de l'entreprise : sa réputation et ses hommes »

Henry Ford

« Si vous prenez soin de vos employés, ils prendront soin de votre entreprise »

Richard Branson

TABLE DES MATIERES

Introduction **7**

Partie 1 : Cadre théorique **9**

1. La fidélisation du personnel **9**

1.1 Les enjeux de la fidélisation 9

1.2 Les définitions de la fidélisation 11

1.2.1 Retenir ou fidéliser 11

1.2.2 Le turnover, l'intention de quitter et l'intention de rester 12

1.2.3 La fidélisation et la fidélité 13

1.2.3.1 La fidélisation par l'entreprise 13

1.2.3.2 La fidélité du salarié 14

1.3 Les manifestations de la fidélité organisationnelle 16

1.4 Les déterminants de la fidélité organisationnelle 19

1.4.1 La motivation 21

1.4.2 La satisfaction professionnelle 22

1.4.3 Engagement et implication au travail 24

1.4.3.1 Les déterminants de l'implication au travail 25

1.4.3.2 La classification de Allen et Meyer 26

1.4.3.3 Le modèle de Schaufeli et Bakker 26

1.5 Le processus de fidélisation 27

1.6 Les pratiques de fidélisation 28

2. La marque employeur **30**

2.1 La mise en contexte 30

2.2 Les définitions de la marque employeur 31

2.3 Les enjeux et conséquences internes de la marque employeur 32

2.4 Les dimensions de la marque employeur 34

3. La fidélisation et la marque employeur, deux concepts convergents **39**

3.1 La théorie de l'identité sociale et le contrat psychologique 40

3.2 Les pratiques de GRH et la fidélisation 44

3.3 La marque employeur et la fidélisation 46

4. Conclusion de la partie théorique **49**

Partie 2 : Cadre empirique **51**

1. Méthodologie **51**

1.1 Contextualisation et élaboration de la question de recherche 52

1.2 Construction de la grille d'entretien.....54
1.3 Constitution et description de l'échantillon.....55
2. Résultats.....57
2.1.1 Attributs fonctionnels, économiques et psychologiques primordiaux.....57
2.1.2 Satisfaction.....59
2.1.3 Identification.....60
2.1.4 Implication.....62
2.1.5 IQ.....64
2.1.6 Fidélité.....66
2.1.7 Facteurs d'attractivité.....**Erreur ! Signet non défini.**
2.1.8 Contrat psychologique.....67
2.1.9 support organisationnel perçu.....**Erreur ! Signet non défini.**
2.1.10 Rapport à l'employeur.....68
2.1.11 Conclusions.....57
3. Discussion..... Erreur ! Signet non défini.
4. Limites.....71
Conclusion.....74
Bibliographie.....LXXV

Introduction

Nous l'entendons à tort et travers, la guerre des talents a commencé et n'est pas près de prendre fin si nous en croyons les études démographiques (Fabi *et al*., 2014). En effet, la main d'œuvre va se raréfier et les talents seront de plus en plus difficiles à trouver et à attirer (Dychtwald, Erickson et Morison, 2006 *dans* Fabi *et al*., 2014). Ce défi est d'autant plus important pour les organisations ayant souffert de la crise. Leur image a été mise à mal à la suite des mesures qu'elles ont dû prendre telles que les licenciements et les restructurations et la confiance de leurs employés s'en est vue affaiblie (Rousseau, 1995 *dans* Giraud *et al.*, 2012). C'est le cas de l'entreprise Delhaize Le Lion qui a dû faire face à la crise économique et qui tente maintenant de reprendre sa place de leader sur le marché.

Une fois les talents attirés, il sera avant tout question de les fidéliser afin d'inciter chez eux des comportements bénéfiques à l'entreprise, de permettre un développement des compétences et par là même, celui du capital humain de l'organisation (Guerfel-Henda et Guilbert, 2008).

Si les chercheurs ont maintes fois étudié les effets et constituants de la marque employeur via le prisme de l'attraction des talents, ils ne se sont – à notre connaissance – quasiment pas intéressés aux apports des fondements de la marque employeur du point de vue de la fidélisation (Charbonnier-Voirin, Poujol, et Vignolles, 2016 ; Charbonnier-Voirin et Lissillour, 2018).

Pourtant, puisqu'ils jouent un rôle dans l'attraction des talents, il nous semble légitime de se demander si les fondements de la marque employeur jouent également un rôle dans le processus de fidélisation du personnel. Plusieurs auteurs ont déjà émis l'idée que « la marque employeur améliorerait la fidélité des salariés (Ambler et Barrow, 1996 ; Backhaus et Tikoo, 2004 ; Gaddam, 2008 ; Kapoor, 2010) » (Charbonnier-Voirin et Lissillour, 2018) mais, à la suite à leur revue de la littérature scientifique Charbonnier-Voirin et Lissillour (2018) expliquent qu'« aucune étude n'a, à [leur] connaissance, examiné les liens entre marque employeur et fidélité, concept qui renvoie lui-même à des difficultés d'ordre théorique » (Charbonnier-Voirin et Lissillour, 2018, p. 102). Nous avons cependant trouvé une autre étude, celle de Priyadarshi (2011) se posant la question de « l'image de la marque employeur » comme prédicteur de la satisfaction au travail, de l'engagement affectif et du

turnover ainsi qu'une troisième établissant plus spécifiquement un lien avec l'engagement affectif uniquement (Hanin, Stinglhamber, et Delobbe, 2013)

Dès lors, nous partageons l'avis de Charbonnier-Voirin, Poujol et Vignolles (2016, p. 3) qui estiment qu'« il existe (…) un réel enjeu à évaluer l'influence de la marque employeur sur les attitudes et les comportements des salariés ». A travers cette recherche, nous souhaitons comprendre les relations qu'entretiennent possiblement la fidélisation et le concept de la marque employeur, et plus précisément, ses attributs. Nous nous interrogeons sur les relations entre les fondements de la marque employeur et la fidélité des collaborateurs.

Il s'agira dans un premier temps de se pencher sur la documentation scientifique relative à nos deux thèmes principaux – la fidélisation et la marque employeur – ainsi qu'aux thèmes sous-jacents à ces thématiques. Après, nous présenterons les données relatives à l'entreprise et à sa stratégie afin de préciser le cadre dans lequel la recherche a été menée. Par la suite, grâce à des entretiens semi-directifs et une analyse thématique de leur retranscription, nous pourrons établir les attentes des salariés de chez Delhaize Le lion. Nous mettrons alors en relation ces données récoltées avec la littérature scientifique. Ces attentes concordent-elles avec ce qui est préconisé par les scientifiques en matière de fidélisation ? Concordent-elles encore avec les constituants de la marque employeur de Delhaize Le Lion ? Ces salariés se sentent-ils fidèles à l'organisation ? La question qui a dirigé notre recherche est la suivante : **Dans quelle mesure les attributs de la marque employeur jouent-ils un rôle dans la fidélisation du personnel de Delhaize Le Lion ?**

Nous postulons donc que les attributs de la marque employeur influencent l'identification organisationnelle et, par le biais de cette relation, exercent des effets indirects sur la satisfaction, l'implication et donc sur l'intention de quitter. Cette relation serait fonction de variables modératrices telles que les déterminants individuels et contextuels, le respect ou la violation du contrat psychologique et le soutien organisationnel perçu.

Cette étude s'inscrit avant tout dans une démarche compréhensive, elle ne prétend pas aboutir à l'émergence de nouveaux apports théoriques. Elle vise à soutenir notre compréhension de la relation entre la marque employeur et la fidélité des travailleurs.

Partie 1 : Cadre théorique

Cette partie théorique sera composée de trois chapitres. Il s'agira d'abord de réaliser une revue de la littérature scientifique disponible sur les notions de fidélisation et de fidélité. Nous y aborderons les enjeux, les déterminants et les manifestations. Nous définirons ensuite la marque employeur, ses effets et ses dimensions avant d'aborder un dernier chapitre visant à nous éclairer sur les liens qui peuvent exister entre ce concept et celui de la fidélisation des travailleurs. Cette première section a donc pour but de nous permettre d'appréhender les notions théoriques et de nous éclairer sur les relations entre ces deux thèmes qui nous semblent très proches. **La marque employeur pourrait-elle soutenir le développement du sentiment de fidélité organisationnelle chez les salariés ?**

1. LA FIDELISATION DU PERSONNEL

Après une présentation des différents enjeux inhérents au concept, nous établirons une clarification des principes de fidélisation et de fidélité ainsi que des différents termes leur étant liés. Ensuite, nous approfondirons les manifestations et déterminants de la notion de fidélité grâce aux apports des auteurs Cézanne et Guillon (2013) qui, au regard des nombreuses lectures sur le sujet, ont réalisé un état de l'art très pertinent sur cette thématique. Nous développerons les concepts théoriques en lien avec elle. Enfin, nous clôturerons cette partie sur un éclaircissement du processus et des pratiques de fidélisation.

1.1 Les enjeux de la fidélisation

Selon la recherche de Giraud, Roger et Thomines (2012) menée auprès de neuf DRH, la problématique de la fidélisation est centrale et reste importante, ce y compris en cas de situation économique difficile car elle offre l'opportunité **de développer une vision à long terme**, ce qui est indispensable à une bonne GRH. D'ailleurs, comme premier motif de fidélisation, leurs répondants énoncent la **préparation de la reprise économique**. Dans le cas d'une amélioration de la conjoncture financière, les organisations s'assurent alors de « pouvoir rebondir » car la fidélisation des salariés influence **positivement la productivité et la performance des organisations** (CIPD, 2009; Paul et Anantharaman, 2003 dans Fabi *et al*., 2009)

Pour les entreprises qui ont été fortement confrontées aux impacts de la crise, la fidélisation se

révèle donc être un outil précieux. Il a été démontré que celles qui avaient développé de l'implication auprès de leurs salariés arrivaient plus rapidement à se remettre à flot (Thévenet, 2009). Giraud *et al*. (2012, p. 54) expliquent qu'elle permet « **la survie de l'entreprise** qui a besoin de renforcer des niveaux d'implication organisationnelle devenus faibles suite à un sérieux impact de la crise économique, et notamment à des suppressions de postes dans le cadre de plans sociaux ». Les salariés peuvent ressentir ces départs comme une violation de leur contrat psychologique (Rousseau, 1995). Ils se sont impliqués dans leur travail mais ne sont pas protégés pour autant. L'entreprise n'a pas respecté ses obligations.

L'enjeu est encore social. Il est question de la **remobilisation des salariés** – ou de leur « implication organisationnelle » (Allen et Meyer, 1991 *dans* Giraud *et al*., 2012). Pour Guerfel-Henda et Guilbert (2008), c'est devenir une entreprise citoyenne et « un employeur de référence ». Intégrer des objectifs sociaux est un investissement stratégique et les gestionnaires d'entreprise l'ont compris. L'objectif est de construire un cadre offrant « une évolution professionnelle harmonieuse » à « tous les collaborateurs en s'attaquant aux sources d'insatisfaction tout en répondant aux objectifs de l'entreprise » Guerfel-Henda et Guilbert (2008, p.7). Un travailleur satisfait fera plus facilement preuve de comportements bénéfiques à l'organisation.

Les DRH citent encore comme enjeu celui de la **conservation des compétences** qui soutient une meilleure performance de l'entreprise et un maintien de l'avantage compétitif. Les collaborateurs forment le capital humain et détiennent les compétences pouvant constituer un avantage concurrentiel (Becker,1964 *dans* Colle, 2006). Si le taux de turnover des salariés compétents se voit réduit, cela permet un investissement plus important en formation. Assurer le développement des compétences des travailleurs est efficace, assurer celui de ceux disposant d'une ancienneté significative est efficient (Chaminade, 2003 *dans* Guerfel-Henda et Guilbert, 2008). Si le personnel n'est pas stable, un retour sur investissement en formation est irréalisable (Chaminade, 2003 *dans* Giraud *et al*., 2012).

La fidélisation du personnel est aussi une **question démographique**. Pour maintenir son capital humain, l'entreprise aura à gérer le départ des « papy-boomers » (Guerfel-Henda et Guilbert, 2008, p. 6). Les candidats se feront plus rares sur le marché du travail qui se trouvera en tension à cause des départs massifs à la pension. Cela signifie également un perte en masse d'expériences et de connaissances.

Enfin, la fidélisation constitue alors aussi un **enjeu économique** car la perte de ces compétences et connaissances peut se répercuter sur plusieurs niveaux – notamment au niveau du client – et donc des bénéfices. Fidéliser son personnel c'est nourrir la fidélisation et la satisfaction du client.

1.2 Les définitions de la fidélisation

Fidélité, fidélisation, rétention, intention de rester, intention de quitter ou turnover sont autant de concepts qui s'entremêlent et dont il est difficile de cerner le sens de manière individuelle. Procédons à un éclaircissement des nuances sémantiques de ces termes et de leurs relations manifestes ou sous-jacentes.

1.2.1 RETENIR OU FIDELISER

Guerfel-Henda et Guilbert (2008) ont mis en lumière que le fait qu'un salarié reste dans l'entreprise n'est pas directement corrélé à un sentiment de fidélité de sa part. Il faut analyser les raisons qui soutiennent sa décision de poursuivre le partenariat. Cela découle-t-il « d'une volonté réelle » ou à l'inverse « d'une sorte de rétention » ? (Giraud *et al*. 2012, p.45).

Paillé (2011) distingue ces deux termes en tant que politiques de ressources humaines curatives ou préventives. **La rétention** tient au premier type de politiques, c'est-à-dire les curatives. L'entreprise subit le départ de l'employé et elle met en place une stratégie pour le retenir. Cette démarche a un impact à court terme. **La fidélisation**, elle, tient des politiques de ressources humaines (RH) préventives, elle est « proactive et anticipative ». Chaminade (2003) rejoint Paillé (2011) sur le fait qu'il ne suffit pas de répondre aux attentes déjà existantes des salariés mais de les détecter et de les contenter avant qu'elles ne surviennent. Les actions de fidélisation agissent avant que l'employé n'ait l'intention de quitter l'entreprise (Kwedi, 2011). La démarche s'inscrit sur le long terme. Dans les deux cas, le salarié restera en entreprise. Dans le cas de la fidélisation, le travailleur fait le choix libre et conscient de rester dans l'entreprise. Dans celui de la rétention, le choix du salarié se voit plus ou moins imposé par le risque de perdre des avantages qu'il ne peut retrouver ailleurs (Chaminade, 2010).

Aussi, les deux concepts se rejoignent dans leur finalité. Ils visent tous les deux à sauvegarder la relation d'emploi (Ndayirata, 2017). Cependant, établir une politique de rétention n'aura pas les mêmes effets qu'une politique de fidélisation (Paillé, 2011). Garder ses employés à

tout prix n'apporte aucune valeur à l'organisation. Le départ de certains salariés peut s'avérer bénéfique pour elle car il apporte un renouvellement d'idées et peut permettre à de nouveaux talents de rejoindre les rangs et de ralentir le vieillissement des effectifs (Colle, 2006). Identifier les attentes des talents de l'entreprise et tâcher d'y répondre par le biais d'une approche adaptée s'avèrera nettement plus profitable que de procéder à une rétention de masse.

1.2.2 LE TURNOVER, L'INTENTION DE QUITTER ET L'INTENTION DE RESTER

Le **turnover volontaire** correspond au départ volontaire des collaborateurs (Giraud, 2015, p. 60). Le taux de rotation – ou taux de ***turnover*** – équivaut au « rapport entre l'ensemble des mouvements du personnel, recrutements et départs, d'une période et l'effectif moyen de l'entreprise pour la période » (Peretti, 2011, p. 240 *dans* Giraud, 2015).

L'intention de quitter reflète quant à elle plutôt le « désir d'un salarié de volontairement quitter son entreprise ». Giraud (2015) explique que c'est le meilleur indicateur de l'adoption d'un comportement de départ réel et reprend les dires de Fishbein et Ajzen (1975, p. 369) : « la meilleure variable indépendante pour expliquer le comportement d'un individu sera une mesure de son intention d'adopter ce comportement ». C'est le salarié qui maîtrise son comportement de départ mais de nombreux parcours décisionnels peuvent déclencher son intention de quitter (T. W. Lee et al., 1999 dans Giraud, 2015). Colle (2006, p. 84) explique que selon la quasi-totalité des écrits, « le principal déterminant de l'intention de quitter est l'insatisfaction au travail ».

L'auteur (2015, p. 61) continue en nous expliquant que « parallèlement à l'intention de quitter (Steel & Lounsbury, 2009), les deux variables incontournables des modèles de turnover sont la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle (D. G. Allen et al., 2010; Maertz & Boyar, 2012) ». Poulain-Rehm (2012, p. 611) indique également que « la satisfaction et l'implication des salariés sont les principales variables explicatives de leur fidélité à l'entreprise » (Giraud, 2015).

Vecchio (2000), suivi de Hong et Waheed (2011) ont d'ailleurs pointé le fait qu'il existe une relation entre la satisfaction au travail et l'intention de quitter où l'intention de quitter est haute lorsque la satisfaction au travail est basse et inversément. La relation entre satisfaction et intention de départ est négative (Mobley, 1977 ; Arnold et Feldman, 1982 ; Bluedorn, 1982 ; Hollenbeck et Williams, 1986 ; Tett et Meyer, 1993 ; Hom et Griffeth, 1995 ; Hom et

Kinicki, 2001 dans Colle, 2006, p. 84). Néanmoins, selon Chatzoglou *et al*. (2011), cette relation n'est pas observée en toutes circonstances. Certains individus peuvent rester même s'ils se sentent insatisfaits. Ce genre de comportement est principalement observé lorsque le taux de chômage est élevé et que les perspectives d'emplois sont réduites, ce qui a pour conséquence d'augmenter le côut de départ ressenti (à savoir ce que cela lui coûterait matériellement et psychologiquement de partir) par l'individu (Adibah Ahmada & Dauda, 2016).

Renaud, Parent et Morin (2014, p. 137) parlent eux de **l'intention de rester**. L'équipe s'est intéressée au lien de cette variable avec la satisfaction au travail et a réalisé un recensement de la documentation sur les déterminants du roulement volontaire qu'ils ont regroupé en trois catégories. Premièrement, les **déterminants organisationnels** parmi lesquels la syndicalisation, la taille de l'entreprise, la formation donnée en entreprise et le salaire sont les plus influençants. Deuxièmement, leur synthèse présente l'âge, le niveau de scolarité et l'ancienneté comme les **déterminants individuels** expliquant au mieux le roulement. Les autres déterminants seraient moins à même d'expliquer le roulement mais nous ne pouvons pas tirer de conclusion étant donné le manque de recherches disponibles sur ces thématiques (état matrimonial, appartenance à une minorité visible…). Troisièmement, leur tableau récapitulatif indique qu'en termes de **déterminants contextuels**, ce sont le taux de chômage ainsi que la disponibilité d'emplois de substitution qui influencent le plus le roulement. Nous verrons plus tard que cette catégorisation rejoint celle élaborée par Cézanne et Guillon (2013) concernant les déterminants de la fidélité du salarié.

1.2.3 LA FIDELISATION ET LA FIDELITE

Paillé (2004) établit une distinction entre d'un côté la fidélisation et d'un autre la fidélité qui fait référence aux conséquences du premier concept. Il explique que « la fidélité insiste sur les conduites individuelles en situation professionnelle tandis que la fidélisation amène l'entreprise à mobiliser des dispositifs de management pour obtenir la fidélité de ses salariés » (Paillé, 2004, p. 5). Elle découle donc des pratiques de fidélisation. Giraud *et al*. (2012) parlent de la « fidélité du salarié » et de la « fidélisation par l'entreprise ».

1.2.3.1 La fidélisation par l'entreprise

« L'ensemble des mesures permettant de réduire les départs volontaires des salariés ». Voici comment Peretti (2001, p. 260) nous propose de définir la fidélisation des salariés.

L'auteur entend par ces mesures, les pratiques de management mises en place afin que le salarié démontre des comportements fidèles.

La fidélisation amène ainsi la question de la « qualité des relations professionnelles » (Paillé, 2004, p. 15) et celle de la satisfaction au travail (Wright et Bonnett, 2007 *cités dans* Constantinidis *et al*., 2014). En effet, plusieurs auteurs se regroupent pour acter que « la satisfaction au travail apparaît comme un vecteur incontournable de la fidélisation du salarié » (Eskildsen et Nussler, 2000 ; Gosse, Alves, et Sprimont, 2009 ; Lauver et Kristof-Brown, 2001 ; Wright et Bonett, 2007, *dans* Giraud *et al*. 2012). Elle renforce l'implication affective du salarié et par là même son attachement à l'entreprise (Mathieu et Zajac, 1990 ; Meyer, Allen, et Smith, 1993 ; Meyer, Stanley, Herscovitch, et Topolnytsky, 2002 ; Neveu, 1996 ; Somers, 1995 *dans* Giraud *et al*. 2012).

Nous développerons plus longuement ces nouveaux éléments dans le point 1.3.

1.2.3.2 La fidélité du salarié

Cézanne et Guillon (2013, p. 130) ont établi un tableau synthétique des définitions de la fidélité. Nous pouvons clairement y voir que trois approches se dessinent dans la définition du terme. La fidélité peut donc être attitudinale, comportementale ou mixte.

Dans **l'approche attitudinale**, « la fidélité est une disposition psychologique telle l'identification, l'attachement ou l'engagement » (Cézanne et Guillon, 2013, p. 129). Les chercheurs la mesurent via des évaluations qualitatives déclaratives. Les items de mesure diffèrent en fonction des recherches. Par exemple, il existe une multitude de questionnaires visant à mesurer l'engagement (Mowday *et al*., 1982 ; Reichers, 1985 ; Perrot, 2005 *dans* Cézanne et Guillon, 2013). Certains auteurs utilisent également l'intention d'absentéisme ou de performance comme indicateurs (McFarlane-Shore *et al.*, 1990).

Concernant **l'approche comportementale**, elle considère la fidélité comme « un phénomène observable, matérialisé dans la relation entre l'employé et l'organisation » (Cézanne et Guillon, 2013, p. 129). Plusieurs auteurs s'accordent sur l'utilisation du modèle EVLN : *Exit, Voice, Loyalty* et *Neglect*. Ils définissent la fidélité comme l'« une de ces quatre réactions possibles face à l'insatisfaction. Sa manifestation se traduit d'une part par le fait que le travailleur reste dans l'entreprise mais aussi par le fait qu'« il adopte (…) une démarche « constructive » en dépit des sources d'insatisfaction » (Cézanne et Guillon, 2013, p. 129). Par contre, si l'approche comportementale voit l'*Exit* comme un comportement en tant que

tel, dans la troisième approche – **l'approche mixte** – l'*Exit* est considéré comme un indicateur de fidélité.

Tableau n°1 : Les définitions de la fidélité

Approche	Indicateur	Principales références
Attitudinale La fidélité du salarié est une **disposition psychologique**, un « ressenti » du travailleur vis-à-vis de son organisation.	Identification	Boroff et Lewin (1997), Akerlof et Kranton (2005)
	Attachement	Leck et Saunders (1992)
	Engagement	Allen et Meyer (1990), Johnson *et al*. (2009), Sverke et Goslinga (2003), Yee *et al*. (2009)
	Intention d'absentéisme ou de performance	McFarlane-Shore *et al*. (1990)
Comportementale La fidélité du salarié est un **phénomène observable** qui se manifeste dans sa relation avec l'organisation.	Modèle EVLN (*Exit, Voice, Lovyalty* et *Neglect*)	Rusbult *et al*. (1998), Allen et Tüselman (2009), Mellahi *et al*. (2010)
	Rester tard au travail	Sweetman (2001)
Mixte La fidélité du salarié est une **combinaison d'attitudes et de comportements**, les premières étant vues soit comme des facteurs explicatifs des seconds, soit comme des construits complémentaires aux seconds.	Confiance + Résistance à l'« Exit »	Dutot (2004)
	Ancienneté + Résistance à l'Exit + Sentiment d'appartenance	Peretti (2005)

Comme l'expliquent encore Cézanne et Guillon (2013), chaque approche a ses limites. L'attitudinale est confrontée à des difficultés empiriques liées au fait qu'il est complexe d'« observer un ressenti ». Les auteurs s'inscrivant dans la démarche comportementale se trouveront quant à eux face à des difficultés d'interprétation. Les concepts sont plus faciles à mesurer néanmoins « un même comportement peut être interprété de manières très différentes ».

C'est pour pallier ces limites que les approches mixtes se sont développées. C'est d'ailleurs le choix que nous opérons également pour cette recherche.

Si cette synthèse nous amène à percevoir la richesse du concept de fidélité, elle souligne l'ambiguïté quant à la détermination précise de ses déterminants, ses manifestations et ses

conséquences (Cézanne et Guillon, 2013, p. 131). Comme l'expriment Cézanne et Guillon (2013) si nous prenons l'exemple de l'implication, certains auteurs la définissent comme un déterminant (Böckerman *et al*., 2012), d'autres comme une manifestation (Chen *et al*., 2002) ou encore comme une conséquence de la fidélité (Coughlan, 2005). Le *turnover*, lui, est vu par Peretti (2005) comme une mesure de la fidélité et par Paillé (2004) comme une conséquence. Pour clarifier ces notions, les auteurs nous proposent une synthèse des déterminants, manifestations et conséquences du concept.

Nous baserons notre étude sur la nouvelle définition amenée par les auteurs Cézanne et Guillon (2013, p. 131). La fidélité serait **« une disposition attitudinale d'identification, attachement, engagement ou confiance se manifestant par différents comportements, indicateurs de fidélité qui peuvent ou non se cumuler ».** Cette définition met en lumière la notion d'affect. Une véritable fidélité ne peut uniquement tenir à des motifs rationnels ou contractuels. Cette idée rejoint ce qu'exprimait Schrag (2001 *dans* Giraud *et al*., 2012) quant au fait que les fondements de la fidélité ne tiennent pas aux caractéristiques de ces objets mais plutôt à « une connexion relationnelle particulière ».

Une distinction doit être établie entre cet affect et :

- Ses **manifestions** : la fidélité peut être observée grâce à plusieurs indicateurs comportementaux (*turnover*, ancienneté, …) ou attitudinaux (échelles de Likert, analyses de discours, …) « plus ou moins pertinents en fonction du terrain étudié ».
- Ses **déterminants** : « les origines de l'affect » qui peuvent être de trois types : « propres à l'individu, contextuels et relationnels ».
- Ses **conséquences** sur la performance organisationnelle : « meilleure qualité, moindres retards, … » (Cézanne et Guillon, 2013, p. 131)/

1.3 Les manifestations de la fidélité organisationnelle

« Qu'il s'agisse d'indicateurs individuels ou agrégés », les méthodes d'évaluation de la fidélité sont multiples. Nous en avons déjà cités quelques-uns lors du point précédent mais des indicateurs connexes peuvent également être mobilisés. Cézanne et Guillon (2013, p. 132) nous en présentent un tableau synthétique :

Tableau n°2 : Les indicateurs connexes de fidélité des salariés

Indicateur	Principales références
Contrat psychologique	Guest et Conway (2002), Naus *et al*. (2007)
Confiance	Alfes *et al*. (2012), Ashleigh *et al*. (2012), Eberl *et al*. (2012), Searle et Dietz (2012)
Déviance organisationnelle / Comportement contre-productif	Biron (2010), Kelloway *et al*. (2010)
Intention de départ	Griffeth *et al*. (2000), Griffeth et Hom (2001 ; 2004), Mobley *et al*. (1979), Neveu (1994), Steers et Mowday (1981)
Sens du sacrifice	Duxbury et Higgins (2001)
Représentation du personnel	Antonioli *et al*. (2004), Deery et Iverson (2005)
Bouche-à-oreille positif	Ogbonna et Harris (2013)
Spécificité du capital humain	Williamson *et al*. (1985), Rajan et Zingales (2000)

Les notions de **contrat psychologique** et de **confiance entre employé et employeur** peuvent par exemple, servir d'indicateurs de fidélité organisationnelle. Encore, « la **déviance organisationnelle**, qui se manifeste lorsque le salarié n'adhère pas aux buts de l'organisation, voire les sabote, les **comportements contre-productifs** ou encore l'intention de départ peuvent aussi être lus comme des manifestations de la (non-)fidélité » (Cézanne et Guillon, 2013, p. 132). Parmi ces indicateurs connexes, nous pouvons ajouter le « **sens du sacrifice** de certains salariés qui privilégient l'investissement dans leur vie professionnelle » et le **bouche-à-oreille** (à savoir, « la propension du salarié à recommander son organisation à différentes parties prenantes » (Cézanne et Guillon, 2013, p. 132)). Complémentairement à l'implication organisationnelle, nous pouvons citer la représentation du personnel et plus particulièrement **l'implication syndicale**.

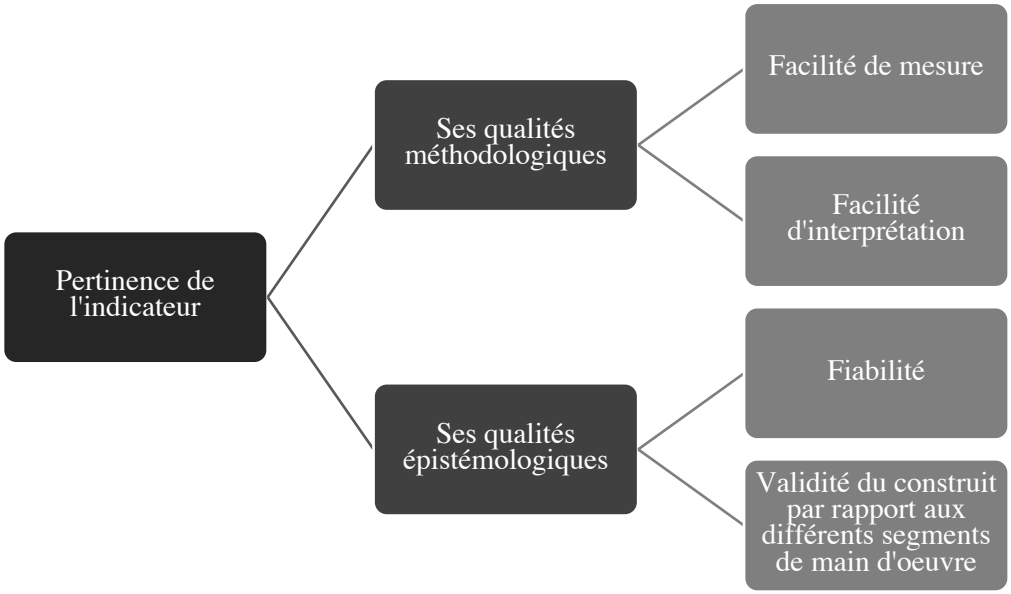
Finalement, « le **capital humain spécifique**, constitué de l'ensemble des connaissances, savoirs et savoir-faire propres aux employés d'une organisation et dont le champ d'application est limité à l'extérieur de la relation d'emploi dans laquelle ils ont été développés, peut être interprété comme un signal de fidélité : les salariés dont le capital humain est spécifique sont engagés à long terme dans leur relation d'emploi du fait des

obstacles à l'exploitation de leur capital humain dans une autre entité productive » (Cézanne et Guillon, 2013, p. 132).

Nous pouvons donc ajouter huit indicateurs connexes à notre liste de huit indicateurs de la fidélité des salariés établis au point 1.2.3.2. Pourtant, Cézanne et Guillon (2013, p. 133) nous expliquent que « compte tenu de la définition mixte de la fidélité que nous avons retenue, aucun de ces indicateurs n'est « parfait » ».

Ils définissent leur pertinence selon deux dimensions. Premièrement, **les qualités méthodologiques de l'indicateur,** qu'ils déterminent en fonction de deux critères. Leur facilité de mesure, soit s'il « existe une méthode d'évaluation communément admise et applicable » – pour exemplifier, l'identification aux buts de l'organisation est bien plus complexe à mesurer que l'ancienneté – et leur facilité d'interprétation car certains indicateurs comportementaux ou attitudinaux peuvent manquer de clarté si le « contexte organisationnel ou psychologique » n'est pas pris en compte. Aussi, « l'ancienneté cumulée n'est pas toujours délibérée ni signe d'engagement profond, si bien qu'il est risqué de la voir comme un signal de fidélité sans investigations supplémentaires ». Par contre, l'attachement à l'organisation est facile à interpréter clairement et rapidement comme une indication de fidélité. Deuxièmement, **les qualités épistémologiques de l'indicateur**, « c'est-à-dire la fiabilité et la robustesse avec laquelle il reflète l'affect ressenti par les salariés ». Les chercheurs ont également déterminé deux critères pour son évaluation. Le premier est la fiabilité. Il s'agit d'interpréter si l'indicateur reflète « directement l'affect du salarié ». Par exemple, suivant leur constat, « le contrat psychologique prend directement en compte les attentes des salariés ». Comme deuxième critère, ils font le choix de « la validité du construit par rapport aux différents segments de main d'œuvre ». Il est question de déterminer si l'indicateur est applicable « à n'importe quel salarié » ou si celui-ci est uniquement pertinent pour une catégorie précise. Aussi, certains salariés ne peuvent démontrer une implication dépassant les simples attentes contractuelles du fait des caractéristiques de leur emploi. Inversement, le bouche-à-oreille peut être pratiqué par tous.

Figure n°1 : La pertinence des indicateurs de fidélité selon Cézanne et Guillon (2013)



En annexe 2, vous trouverez le tableau récapitulatif des indicateurs selon leurs principales qualités méthodologiques et épistémologiques réalisé par Cézanne et Guillon (2013) lors de leur revue de la littérature. Cet outil nous a guidée dans le choix de nos indicateurs pour cette recherche. (Nous reviendrons sur ce point dans la partie empirique de cette recherche.)

Enfin, il est primordial de saisir que chaque indicateur apportera « un éclairage particulier sur la notion de fidélité » Cézanne et Guillon (2013, p. 133). Selon l'indicateur choisi, un salarié pourra très bien être vu comme fidèle alors qu'à travers le prisme d'un autre, il sera considéré comme non-fidèle.

1.4 **Les déterminants de la fidélité organisationnelle**

Toujours à la suite de leur revue de littérature, Cézanne et Guillon (2013, p. 135) ont été confrontés à une pluralité de déterminants potentiels de la fidélité organisationnelle. Ils ont alors élaboré une typologie selon trois catégories basée sur leurs fondements et leurs implications managériales. Ces trois catégories de déterminants sont « propres à l'individu, contextuels ou relationnels ».

Les premiers, **« propres à l'individu »** font référence « aux attributs qui caractérisent le salarié de manière intrinsèque et à ceux qu'il a acquis par l'expérience ». Parmi ces caractéristiques intrinsèques se situent « l'âge (Steel et Lounsbury, 2009), la génération (Giraud, 2012), certains traits de personnalité (Coughlan, 2005) et la « propension relationnelle » (Bloemer et Odekerken- Schröder, 2006) ». Certains individus auraient donc

une propension plus ou moins forte à la fidélité en fonction de leurs caractéristiques intrinsèques. Par attributs acquis, il est entendu les propriétés provenant « de la biographie professionnelle (Searle et Dietz, 2012) ou de l'étape de carrière (Super, 1990) ».

Le deuxième type comprend les déterminants **« contextuels »** qui « dépendent des conditions régissant la relation d'emploi et de l'environnement dans lequel elle s'inscrit ». Nous y retrouvons « les opportunités d'emploi extérieures (Steel et Lounsbury, 2009) et en interne (Benson, 2006) ou la perception plus ou moins risquée qu'en a le salarié (Allen, 2004) ». La fidélité peut également être déterminée par « les éléments de contexte personnel (temps de transport, vie familiale...) [car ils] exercent également un effet sur le stress au travail » (Cézanne et Guillon, 2013, p. 135).

La troisième et dernière typologie comprend les déterminants **« relationnels »** qui « concernent les incitations au travail ». « L'autonomie sur le poste (Gagné et Deci, 2005), le style de management (Böckerman *et al*., 2012), et la qualité des relations entre employeur et syndicats (Deery et Iverson, 2005 ; Freeman, 1980) ainsi qu'entre salariés (Paillé, 2004) influencent l'engagement au travail ». La position hiérarchique également. Langevin et Mendoza (2013, *dans* Cézanne et Guillon, 2013, p. 136) expliquent que le processus d'implication des managers tient à certaines logiques spécifiques qui ne peuvent être transposées à tous les niveaux hiérarchiques. Le rôle de la satisfaction est quant à lui trouble. Il est un « pivot essentiel de l'ancienneté » (Cézanne et Guillon, 2013, p. 136) pour March et Simon (1958) tandis que Mobley *et al*. (1979 dans Cézanne et Guillon, 2013, p. 136) le voient comme un déterminant quelconque. Les auteurs citent également les modes de socialisation organisationnelle (Eberl *et al*., 2012 *dans* Cézanne et Guillon, 2013, p. 136) parmi ces déterminants, bien qu'ils soient plus rarement pris en compte par la littérature.

Il est primordial de ne pas considérer cette typologie comme « une liste de variables qui seraient systématiquement significatives ». Le poids de chacun de ces déterminants fluctue selon l'organisation et le segment de main d'œuvre. Cézanne et Guillon (2013) donnent l'exemple des « variables propres à l'individu [qui] jouent un rôle dominant pour certains métiers ». Aussi, le personnel du milieu infirmier a souvent tendance à attirer des individus prédisposés au dévouement (cf. point 1.4.3.3).

Du fait de notre choix de mener une recherche qualitative, les déterminants « propres à l'individu » et « contextuels » seront partiellement abordés mais ne constitueront pas la base principale de notre analyse. Nous nous intéresserons plus en profondeur aux déterminants

« relationnels » que nous venons de définir comme influençant l'engagement, l'implication et la satisfaction au travail.

Ces trois notions sont d'ailleurs reprises dans la définition que Chaminade (2003) fait de la fidélisation du personnel, qui pour lui dépasse la simple motivation. Il estime que la fidélisation « implique la recherche d'engagement mutuel, d'implication et de satisfaction ». De leur côté, Guerfel-Henda et Guilbert (2008, p. 8) sont d'avis que ce concept a en vue de « maintenir la motivation du salarié au travail en renforçant la motivation à rester dans l'entreprise. » (Guerfel-Henda et Guilbert, 2008, p. 8). Cependant, Poulain-Rehm (2006, p. 443 *dans* De Coster, 2011) nous apprend que « le concept de motivation ne permet pas de décrire et d'expliquer les caractères de la relation entre l'individu et l'organisation, démarche indispensable pour comprendre la fidélité des salariés à leur entreprise ». D'après ces définitions, nous apprenons que la notion de motivation n'est pas à considérer comme un déterminant en tant que tel de la fidélisation mais que ces constructions théoriques sont fortement liées.

Définissons ces nouvelles notions afin de cerner les relations qu'elles entretiennent avec la fidélité.

1.4.1 LA MOTIVATION

De nombreuses définitions du terme ont pu éclore depuis ses premières apparitions dans les recherches de Tolman (1932) et Lewin (1936) (Roussel, 2000). Néanmoins, depuis une vingtaine d'années, il semble y avoir un consensus entre les auteurs sur les dimensions de la notion. Roussel (1996 ; 2000, p. 4) estime que la définition apportée par Vallerand et Thill (1993, p. 18) est « la plus représentative des apports des psychologues majeurs du domaine ». La voici : « Le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement » (Vallerand et Thill, 1993, p. 18 *dans* Roussel, 2000).

Roussel (2000, p. 4) analyse cette définition. Il énonce que celle-ci fait clairement apparaître la « difficulté d'observer directement la motivation d'une personne ». Pour lui, c'est **« un processus déclenché à l'origine, par l'action d'une force motivationnelle intérieure qui dépend de caractéristiques personnelles comme les besoins, les pulsions, l'instinct, les traits de personnalité »** mais il peut être **« déclenché aussi par une force motivationnelle externe qui dépend de la situation, de l'environnement de travail, de la nature de**

l'emploi, du mode de management des supérieurs, etc. ». Aussi, chacun dispose de « facteurs de motivation internes ou dispositionnels, et externes ou situationnels » propres à sa personne (Roussel, 2000, p. 4).

L'auteur cite Pinder (1984, p. 8), afin de nous expliquer que le niveau de motivation peut « être soit faible, soit fort, variant à la fois entre les individus à des moments déterminés, et chez une même personne à différents moments, et selon les circonstances ».

Pratiquement, il existe de nombreux déterminants pour motiver ses salariés. Gaddam (2008, p 48) en cite quelques-uns : « des packages financiers avantageux, l'environnement de travail, l'équilibre vie professionnelle / vie privée, la formation, le support interne et externe, le développement professionnel, la planification de carrière, des collègues inspirants, l'attachement émotionnel, ou encore des possibilités de travailler de la maison, la flexibilité dans les heures de travail, la satisfaction sociale et mentale, du challenge dans le travail, une garantie d'emploi, l'obtention de projet, etc. ». [Traduction libre]

La notion de motivation entretient également des liens étroits avec celle de la satisfaction. Elles naissent toutes les deux d'un postulat identique : « il est possible d'agir sur l'individu afin d'accroître la performance de l'organisation » (De Coster, 2011, p. 7). Poulain-Rehm (2006, p. 443 *dans* De Coster, 2011, p. 7) nous explique que la motivation correspond au moteur de la performance tandis que la satisfaction en est la conséquence. La motivation vient avant l'expérience mais la satisfaction en résulte. Si les conditions de satisfaction ne sont pas remplies, les salariés perdront de leur motivation. De plus, ces deux notions sont encore en lien avec une troisième, à savoir l'implication, puisque c'est elle qui oriente la motivation et la recherche de satisfaction des besoins (De Coster, 2011, p. 7). Après clarification du terme, nous estimons qu'il ne doit pas faire partie de notre modèle d'analyse puisqu'il n'impacte pas directement la fidélité.

1.4.2 LA SATISFACTION PROFESSIONNELLE

Concernant la relation entre la satisfaction professionnelle et la fidélité organisationnelle, il existe selon Paillé (2004) un « lien mécanique » entre elles. De Coster (2011) cite l'expression de Roussel (1996) : « La satisfaction influence les comportements de retrait tels que l'absentéisme, les retards, le départ volontaire de l'entreprise. Elle influence aussi le retrait psychologique comme la passivité et le désintérêt par rapport au travail. » En effet, une faible satisfaction aura pour effet « des comportements déviants de retrait organisationnel ou

autres dysfonctionnements sociaux qui perturbent le fonctionnement de l'entreprise (Fisher et Locke, 1992 ; Gupta et Jenkins, 1983 ; Martory et Crozet, 1988) » (Giraud et al., 2012). Un salarié satisfait sera un salarié plus attaché à son entreprise contrairement au salarié insatisfait (Paillé, 2004).

Locke (1976) définit la satisfaction professionnelle comme **« un état émotionnel positif ou plaisant résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences au travail »** (Constantinidis, Rousseau, Taskin, et Barlatier, 2014, p. 10). Autrement dit : « la différence entre ce que l'on donne à une personne et ce qu'elle s'estime en droit de recevoir » (Colle, 2008, p. 84). Meyssonnier (2005 *dans* Constantinidis *et al*., 2014, p. 14) précise qu'elle « évolue en fonction des besoins et des aspirations de l'individu et de la réalité vécue dans le travail au sein de l'entreprise ». C'est un **concept dynamique** (Igalens, 1999 *dans* Constantinidis *et al*., 2014).

Chaque aspect du travail peut être soumis à une évaluation (Kilic, 2018, p. 24). L'individu a des besoins, des désirs et des aspirations par rapport à son emploi qui « suscitent des réactions émotionnelles distinctes ». Kilic (2018, p. 24) en déduit que la satisfaction au travail peut être étudiée selon ces différentes facettes notamment la rémunération, la qualité de l'encadrement ou les conditions de travail. Elles peuvent donc tenir à l'environnement de travail autant qu'au contenu de celui-ci. Enfin, la littérature établit encore une distinction supplémentaire puisqu'elle considère qu'il s'agit d'un concept bidimensionnel composé de la satisfaction intrinsèque et extrinsèque.

Ainsi, l'étude de Renaud, Parent, et Morin (2014, p. 158) nous apprend que « pour favoriser l'intention de rester à longue échéance, les gestionnaires devraient accorder une importance particulière aux **facteurs intrinsèques** de satisfaction ». Parmi eux, un contenu de travail intéressant, des « projets intéressants adaptés aux capacités et aux intérêts » des salariés, des défis, des responsabilités, de la liberté dans la gestion de leur travail, des horaires flexibles et du télétravail. Pour autant, **les facteurs de satisfaction extrinsèques** ne doivent pas être négligés. Ils influencent de façon importante l'intention de rester à court terme. Il faut alors veiller à ce que le salaire et les avantages des travailleurs soient compétitifs par rapport au marché, à leur offrir une sécurité d'emploi, et la possibilité d'un aménagement physique de leur bureau (Renaud *et al.,* 2014, p. 158).

Paugam (2007), de son côté, distingue **trois types de satisfactions**. Le premier type – « l'homo faber » – où la satisfaction tient à la valeur intrinsèque de travail. Ensuite, « l'homo

oeconomicus » qui comme son nom le souligne tire sa satisfaction d'une logique de rétribution. Quant au dernier, il fait référence à la question de la relation aux autres – « homo sociologicus ».

Concernant les **déterminants** de la satisfaction professionnelle ils tiennent à deux concepts (Kilic, 2018, p. 24) : **l'engagement au travail** (Dogan, 2009 ; Wegge *et al*., 2007 ; Moser et Schuler, 2004) et les **variables du soutien perçu** (Haar et Spell, 2004; Rhoades et Eisenberger, 2002 ; Iglesias *et al*., 2010 ; Currivan, 1999 ; Fung *et al*., 2015) c'est-à-dire « le soutien perçu de la part de l'organisation, du manager, et des collègues ». Ce soutien organisationnel perçu (SOP) est lui-même défini comme « la perception chez l'employé d'une implication de l'organisation envers lui, basée sur les croyances globales de l'employé concernant la manière par laquelle l'organisation valorise sa contribution et s'intéresse à son bien-être » (Eisenberger *et al*., 1986, p. 501 *dans* Kilic, 2018). Cette thématique s'inscrit dans la théorie de l'échange social (cf. point 3.1).

De nombreux auteurs ont mis en évidence un lien significatif entre le SOP et la satisfaction (Haar et Spell, 2004 ; Rhoades et Eisenberger, 2002 ; Randall *et al*., 1999 ; Cropanzano *et al*., 1997 *dans* Kilic, 2018) ainsi que entre le SOP et l'engagement au travail (Kurtessis *et al*., 2015 ; Iqbal *et al*., 2013 ; Rich *et al*., 2010 *dans* Kilic, 2018). Cependant, le SOP ne traduit pas à lui seul « la nature tangible ou socio-émotionnelle des ressources échangées » (Kilic, 2018). C'est la raison pour laquelle Karasek (1979 *dans* Kilic, 2018) conseille de s'intéresser au soutien de la part du supérieur hiérarchique et des collègues. « Le soutien perçu des collègues porte sur les relations professionnelles constructives (…), le soutien hiérarchique concerne l'écoute et les actions réalisées avec le soutien du supérieur dans le cadre du travail » (Kilic, 2018, p. 23). Ces soutiens ont un lien fort avec la satisfaction au travail puisqu'ils sont positivement corrélés (Iglesias et al., 2010 ; Currivan, 1999 *dans* Kilic, 2018). De plus, ces deux variables seraient également des antécédents de l'engagement au travail (May et al., 2004 ; Kahn, 1990 *dans* Kilic, 2018).

1.4.3 ENGAGEMENT ET IMPLICATION AU TRAVAIL

Lors de notre démarche de recensement de la documentation sur l'implication au travail, nous avons été confrontés à des expressions différentes. L'article de Constantinidis, Rousseau, Taskin, et Barlatier (2014) nous a aidée à les clarifier.

Le concept anglophone d'*organizational commitment* fait référence à « l'identification d'un individu à une organisation » (Allen et Meyer, 1996 *dans* Constantinidis *et al*., 2014, p. 71). Il a été associé à deux traductions différentes : celle de **l'engagement organisationnel** (Morin *et al*., 2007 ; Paillé, 2009 *dans* Constantinidis *et al*., 2014) et celle de **l'implication organisationnelle** (Belghiti-Mahut et Briole, 2004 *dans* Constantinidis *et al*., 2014). De ce fait, les auteurs Constantinidis *et al*. (2014) soutiennent qu'engagement et implication sont des termes synonymes et interchangeables. Cette clarification établie, nous pouvons développer ce point plus en profondeur.

En 1982, Mowday *et al*. (*dans* Colle, 2006, p. 84) définissaient l'implication comme **« un comportement et une attitude caractérisés par une forte croyance dans les buts et les valeurs de l'organisation, par une volonté d'exercer des efforts significatifs au profit de celle-ci et par un fort désir d'en rester membre ».** D'après cette définition, l'implication serait liée à l'intention de départ (Cotton et Tuttle, 1986).

Meyer et Herscovitch (2001, p. 301 *dans* Constantinidis *et al*., 2014) décrivent eux l'implication comme « un lien qui attache l'individu à une entité, à une notion ou à un comportement ».

Cependant, selon Constantinidis *et al*. (2014, p. 72), les chercheurs spécialisés sont arrivés à un consensus sur la définition de ce terme. L'engagement est donc défini comme **« un état psychologique par lequel l'employé reconnait, accepte et partage les valeurs et les objectifs de son organisation »**. En l'ocurrence, l'engagement se verra plus ou moins élevé en fonction de la convergence entre les valeurs et les objectifs du salarié et de l'organisation.

1.4.3.1 Les déterminants de l'implication au travail

Codo et Soparnot (2012) nous font part de leur analyse et nous précisent que bien qu'il existe de nombreux concepts pour caractériser le terme de l'implication, les auteurs s'accordent sur ses déterminants.

Aussi, Thévenet (2004 *dans* Constantinidis *et al*., 2014) met l'accent sur **la réciprocité, la cohérence et l'appropriation**. Pour Schaufeli et Bakker (2004), « les exigences professionnelles altèrent l'engagement alors que les ressources professionnelles le favorisent positivement » (Constantinidis, 2014 , p. 9). Si les travailleurs ressentent des pratiques positives de gestion (soutien, autonomie, reconnaissance...), leur niveau d'engagement sera

plus élevé. A l'inverse, s'ils constatent des pratiques négatives (surcharge de travail, conflits) cela va accroître leur distanciation (Constantinidis *et al*., 2014, p. 9).

1.4.3.2 La classification de Allen et Meyer

Constantinidis *et al*. (2014) reprennent le modèle le plus souvent utilisé, celui d'Allen et Meyer (1991), selon lequel ce lien peut être affectif, calculé ou normatif.

Ainsi, **l'implication affective** concerne « l'attachement émotionnel du salarié à son organisation (Meyer et Allen, 1997) à travers l'identification à l'entreprise (Becker et Billings, 1993 ; Lodhal et Kejner, 1965) et l'attachement aux valeurs (Buchanan, 1974) » (Giraud, Roger, et Thomines, 2012, p. 46).

Le second type d'implication organisationnelle, soit **l'implication calculée** (ou implication de continuité (Bentein, Vandenberghe, et Dulac, 2004)), fait plutôt appel à l'aspect instrumental. C'est l'idée que le salarié reste dans l'organisation car s'il prend la décision de la quitter, il a trop à perdre et les risques sont trop importants (Constantinidis *et al*., 2014).

Enfin, **l'implication normative** vient d'une « attitude de loyauté envers l'organisation ». Le travailleur se sent moralement obligé par rapport à elle. (Bentein *et al*., 2004 *dans* Giraud *et al*., 2012 ; Constantinidis *et al*., 2014)

1.4.3.3 Le modèle de Schaufeli et Bakker

Ces auteurs estiment que l'engagement au travail peut être de trois types. Il y a la vigueur, le dévouement et l'absorption.

Par **vigueur**, Schaufeli et Bakker (*dans* Constantinidis *et al*., 2014, p. 8) entendent « la volonté d'investissement permanent au travail et la persévérance devant les difficultés ». Autrement dit, le travailleur fait preuve de beaucoup d'énergie et déploie une forte résilience mentale. Il fournit des efforts et persiste dans les tâches difficiles (Dagenais-Desmarais, 2014).

Le **dévouement** est lié au sens du travail, qui peut être vu « comme un ensemble de challenges intéressants » (Constantinidis *et al*., 2014, p. 8). Le travailleur est fortement impliqué dans son travail, il y trouve un sens, de l'inspiration, de la fierté et des défis (Dagenais-Desmarais, 2014, p. 90).

Quant à l'**absorption**, elle définit « un degré de concentration élevé au travail ». Le travailleur ne compte pas ses heures de travail et ne voit pas le temps passer (Constantinidis *et al*., 2014, p. 8). Il est très concentré et a du mal à s'en détacher (Dagenais-Desmarais, 2014)

1.5 Le processus de fidélisation

La fidélisation n'est pas uniquement une pratique ponctuelle à réaliser une fois par an. Il s'agit d'un véritable processus qui nécessite notamment d'effectuer un **ciblage de population**, sans quoi la démarche pourrait s'avérer totalement contre-productive. En effet, Guerfel-Henda et Guilbert (2008, p. 8) reprennent l'idée de Dalton (2005) et la traduisent comme le fait que « la rétention de personnes peu performantes compromet non seulement le succès de l'entreprise mais risque aussi de démotiver le reste du personnel. » Il s'agit alors **d'identifier les personnes-clefs**, détentrices des compétences indispensables et celles à haut potentiel pour les fidéliser en priorité (Guerfel-Henda et Guilbert, 2008 *dans* Giraud, Roger, et Thomines, 2012). Parmi ces personnes, les cadres sont souvent considérés comme les meilleurs éléments de l'entreprise grâce à « leur adaptabilité, leurs connaissances et savoir-faire évolutifs, leur niveau de responsabilité élevé et la valeur ajoutée croissante qu'ils apportent à l'entreprise » (Guerfel-Henda et Guilbert, 2008, p. 9).

Les constats de la documentation scientifique font aussi apparaître le **rapport au travail particulier de la Génération Y** (Ng, Schweitzer, et Lyons, 2010; Twenge, 2010; Twenge *et al*., 2010 *dans* Giraud *et al*., 2012). Le processus de fidélisation devrait également cibler cette population délicate. Cette idée ne fait cependant pas l'unanimité auprès des chercheurs, notamment Kessler et Masson (1985, *dans* Giraud *et al*., 2012 p. 55) pour qui ces particularités sont liées à l'âge du travailleur et non à la génération à laquelle il appartient.

Bien que certains considèrent qu'il n'existe aucune méthode-type de fidélisation et qu'il s'agisse d'un processus implicite intégré dans la gestion RH quotidienne (Giraud *et al.*, 2012), les auteurs ont été nombreux à proposer des modèles de fidélisation. Par exemple, celui de l'âge précité, celui de l'étape de carrière (Paillé, 2004 ; Giraud, 2015), et bien sûr celui de la fidélisation via le marketing RH et la marque employeur (Ambler et Barrow, 1996 ; Liger, 2016) – thème que nous développerons dans la deuxième partie de cette étude. Quoiqu'il en soit Chaminade (2003) et Paillé (2004) préconisent une **vision à moyen et long terme** dans la planification du processus de fidélisation.

Pour Chaminade (2003 *dans* Guerfel-Henda et Guilbert, 2008), par exemple, le processus de fidélisation est contruit en **quatre temps**. **Déterminer les reponsabilités** de chaque acteur intervenant dans le processus est la première étape. Ensuite, il est question de **l'élaboration d'un diagnostic** via une série d'entretiens avec les collaborateurs. Cela permet de mettre en lumière les causes de départs évitables ou non, leurs attentes et leurs motivations. Une fois cette analyse réalisée, vient le temps de l'action. Il faut **mettre en œuvre un plan et** initier les premières **mesures** de celui-ci auprès des travailleurs ciblés comme personnes à fidéliser. La dernière étape du processus est d'en **effectuer le suivi**.

1.6 Les pratiques de fidélisation

Lorsque nous abordons la question des pratiques de fidélisation, nous n'avons pas trouvé de liste exhaustive faisant l'unanimité auprès des chercheurs de la discipline. Le nombre et les caractéristiques varient en fonction des auteurs. Il est tout de même possible de réaliser une synthèse de ces groupes de pratiques.

Guerfel-Henda et Guilbert (2008, p. 10) ont réalisé une revue de la littérature afin de déterminer une liste des outils de fidélisation traditionnels :

- **La période d'intégration** : Russell (2011, *dans* Guerfel-Henda et Guilbert, 2008) exprime que les fondements de la motivation à long terme et du sentiment d'appartenance sont posés lors des premières semaines de travail du salarié.
- **La rémunération** : salaire, primes, avantages en nature, avantages sociaux, etc.
- **Le développement du potentiel** : évolution de carrière, formation, suivi personnalisé, GPEC, etc. Les collaborateurs ont le désir de se développer.
- **Le contenu du travail** : intérêt, objectifs à atteindre, etc.
- **Les conditions de travail** : aménagements du temps de travail, climat social, reconnaissance, éthique et partage des valeurs, etc.
- **Le management** : en tant qu'ambassadeur de la culture d'entreprise, il a un impact direct sur les collaborateurs.

En parallèle de ces outils traditionnels se sont développé de nouvelles familles d'outils tel que :

- **Les services à la personne** : c'est-à-dire un « ensemble de services ayant pour objectif de répondre aux aspirations personnelles des salariés (tickets restaurant ou cinéma, bons d'achat, crèches inter-entreprises, services de pressing ou de courses,

repas diététiques à la cantine, salles de sport, aide pour arrêter de fumer...) » (Guilbert et Henda, 2008, p. 10).

- **La prise en compte des différents domaines de vie** : la mise en place d'outils permettant une meilleure séparation entre vie privée et professionnelle (Guilbert et Henda, 2008, p. 10).
- **Le marketing RH** : Liger (2016, p. 13) définit le marketing RH comme « une approche de la relation salarié/entreprise considérant les collaborateurs, présents ou potentiels, comme des clients. (...) Il s'agit d'appliquer la logique et les techniques du marketing et de la communication » et ce, dans deux buts : « attirer les candidats, les recruter et bien les intégrer » et « fidéliser des collaborateurs impliqués ».

C'est dans cette dernière famille de pratiques – celle du marketing RH – que s'inscrit la marque employeur, la deuxième notion phare de notre recherche. C'est le thème de notre prochain chapitre.

LA MARQUE EMPLOYEUR

Ce second chapitre s'ouvrira sur une mise en contexte et la définition du concept de la marque employeur (ME) et des différentes expressions avec lesquelles il est en relation. Les enjeux et conséquences internes seront développés au point suivant. Nous clôturerons cette partie sur une synthèse des dimensions de la ME.

Nous souhaitons préciser que certains auteurs utilisent les termes « promesse employeur » (Lendrevie et Lévy, 2014), d'autres « proposition d'emploi » (Soulez et Guillot-Soulez, 2011 ; Franca et Pahor, 2012), « offre d'emploi (*employment offering*) » (Edwards, 2010 ; Hanin, Stinglhamber, et Delobbe, 2013), « image de la marque employeur (*employer brand image)* » (Priyadarshi, 2011 ; Weinrich *et al*., 2011 ; Morin et Dauphin-Daffe, 2014) ou encore « marque employeur (*employer brand*) » (Pitelet, 1998 ; Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2011). A la suite de notre revue de la littérature scientifique, nous faisons le choix du terme francophone « **marque employeur** » (ME) pour désigner le concept.

2.1 La mise en contexte

Dans un contexte de « guerre des talents » (Michaels *et al.,* 2001 *dans* Cazottes et Libaert, 2019) due à la sortie de la crise économique, les dirigeants commencent à utiliser les techniques de marketing et de communication en vue d'attirer les meilleurs candidats (Mandhanya et Shah, 2010). Petit à petit, le concept s'est propagé et est apparu comme un atout « stratégique au plus haut niveau de l'entreprise » (Cazottes et Libaert, 2019, p. 1). Selon Cazottes et Libaert (2019, p. 1) « [l'] intérêt s'explique par la prise de conscience des entreprises que leurs salariés constituent un capital immatériel contribuant à leur performance. »

C'est en 1990 que le terme anglo-saxon « *employeur brand* » est pour la première fois évoqué par Simon Barrow. Six années plus tard, il rédige un article scientifique avec Tim Ambler, professeur de marketing à la London Business School. Ce sera le premier article abordant la thématique à être publié dans une revue scientifique (Cazottes et Libaert, 2019). C'est ensuite Didier Pitelet qui lui donne le terme francophone homologue de « marque employeur » en 1998. La littérature fait également mention du terme « *employeur branding* » (Ambler et Barrow, 1996) traduit alors comme la « gestion de la marque employeur » (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2011).

Cette importance stratégique ne cesse de faire sens dans une économie mondialisée où il est primordial de séduire les nouvelles générations Y et Z, en quête de valeurs réelles. Les organisations prennent conscience que « les ressources humaines compétentes et motivées » constituent un véritable « avantage concurrentiel » (Cazottes et Libaert, 2019 ; Liger, 2016 ; Colle, 2006).

Dans cette optique, Cazottes et Libaert (2019) expliquent que les entreprises procèdent à différentes actions afin d'attirer et de fidéliser les talents. Ainsi, elles développent une communication plus adaptée via les réseaux sociaux ; sont attentives à ce que l'expérience salarié coïncide avec la promesse employeur ; soigne la qualité de vie au travail ; et donne plus d'importance à leur responsabilité sociétale et environnementale (RSE).

2.2 Les définitions de la marque employeur

Viot et Benraïss-Noailles (2014, p. 63) ont réalisé un tableau synthétique des différentes définitions de la notion qui a pu servir de point de départ à notre analyse. Vous en trouverez une version adaptée (des définitions y ont été rajoutées) en annexe 6. Il existe donc de multiples définitions de la **ME** (Weinrich *et al*., 2011, Morin et Dauphin-Daffe, 2014). Les pères de la notion, Ambler et Barrow (1996, p. 187), la définissent comme **« l'ensemble des bénéfices fonctionnels, économiques et psychologiques fournis par l'emploi et permettant d'identifier l'entreprise en tant qu'employeur ».** Berthon *et al*. (2005) et Roy (2008, *cités dans* Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2015) notent qu'il semble y avoir un accord entre les chercheurs « sur le fait que la marque employeur représente les avantages potentiels qu'un employé voit dans le fait de travailler pour une organisation (p. 64). »

Backaus et Tikoo (2004, p. 502) et Edwards, (2010, p. 6 *dans* Hanin, Stinglhamber, et Delobbe, 2013, p. 58) amènent l'idée que la ME est constituée d'éléments tangibles et intangibles mais également d'éléments relatifs au « caractère de l'entreprise elle-même » comme les valeurs organisationnelles, ses principes de gestion et ses comportements.

Au travers des années, les auteurs ont continué d'apporter de nouvelles dimensions au concept. Plusieurs auteurs, Pitelet (1998), Ruch (2002), Backaus et Tikoo (2004, p. 502) ou Srivastava et Bhatnagar (2010, p. 26) énoncent l'idée que la dimension interne s'accompagne d'une **dimension externe**. La ME doit être cohérente en interne comme en externe puisqu'elle concerne aussi bien les salariés actuels que potentiels.

En 2010, Srivastava et Bhatnagar (2010, p. 26), Minchington (2010) suivis de Weinrich *et al*. (2011, p. 403) et Franca et Pahor (2012, p. 87), font surgir l'idée que la ME correspond à **une image, une identité**. Elle correspond à une construction de l'esprit des acteurs internes et externes. Pour Soulez et Guillot-Soulez (2011, p. 41) ainsi que Franca et Pahor (2012, p. 86), la ME est aussi une proposition d'emploi : « une idée claire de ce qui rend l'entreprise différente et désirable en tant qu'employeur ». Pour leur part, Lendrevie et Lévy voient plutôt cette **promesse employeur** ou *employer value proposition* (EVP) comme une « promesse unique (exclusive) et attractive » (2012, *dans* Viot et Benraïss-Noailles, 2014). L'importance de ce caratère distinctif apparaît également dans les définitions apportées par Soulez et Guillot-Soulez (2011) et Srivastava et Bhatnagar (2010 *dans* Viot et Benraïss-Noailles, 2014).

En 2014, Viot et Benraïss-Noailles (2014, p. 62) proposent une définition qui se veut intégrer tous les éléments délimitant le concept : **« la ME est une promesse d'emploi unique à destination des employés actuels et potentiels qui s'appuie sur les bénéfices – fonctionnels, économiques et psychologiques – associés à une organisation en tant qu'employeur et à l'offre RH qu'elle propose. Elle permet de créer une identité et une image distinctive de l'organisation en tant qu'employeur. »**

Enfin, nous avons trouvé l'étude de Hanin *et al*., (2013, p. 59) particulièrement intéressante car elle est la seule étude à postuler pour une « double perception » de la ME chez les employés [traduction libre]

Expliquant que, jusqu'à présent, les recherches conduites ne se sont interessées qu'à « l'influence de l'expérience vécue des employés sur les avantages réellement fournis par l'emploi au sein de l'organisation sur leurs attitudes et comportements », elles postulent que les salariés perçoivent d'une part « l'offre d'emploi communiquée par leur organisation » et d'autre part, « ils développ~~em~~ent simultanément une expérience vécue des avantages réellement fournis par l'emploi au sein de l'organisation (*lived employment experience ou LEE*) » (Hanin *et al*., 2013, p. 59).

2.3 Les enjeux et conséquences internes de la marque employeur

Selon Ambler et Barrow (1996), le premier enjeu de la ME est de « **fournir un cadre cohérent** au management pour simplifier et cibler les priorités, accroître la productivité et améliorer le recrutement, la rétention et l'engagement » [traduction libre]. Ainsi l'étude de Kucherov et Zaryalora (2011) supporte activement qu'une entreprise avec une ME gagne un

certain nombre d'avantages économiques en raison de la baisse du taux de roulement du personnel et d'investissements plus importants des responsables RH dans les activités soutenant la motivation des employés [traduction libre] (Adibah Ahmada et Dauda, 2016, p. 692).

Gaddam (2008) s'associe au discours d'Ambler et Barrow (1996) quant au fait que « la marque employeur doit nécessairement **refléter la réalité des valeurs de l'entreprise** […]. Une marque employeur unique et distinctive se construirait ainsi à partir des forces de l'entreprise, inhérentes à sa culture (Gaddam, 2008, Mandhanya et Shah, 2010) […] (qui) donnerait ainsi du sens à la marque employeur pour qu'elle devienne un véritable outil d'attractivité et de fidélisation » (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2016, p. 158).

Charbonnier-Voirin et Vignolles (2016, p. 157) le précisent, les études sur les conséquences externes de la ME sont nombreuses mais elles se font plus rares lorsqu'il s'agit des effets que celle-ci peut avoir en interne. Comme Adibah Ahmada et Dauda (2016, p. 692), elles ont effectué une revue de la littérature afin de rassembler les différentes conséquences de la discipline. La ME pourrait donc être considérée comme « une méthode de rétention du personnel, car elle influence l'expérience d'emploi, promeut le concept de bon lieu de travail et réduit le roulement volontaire (Suikkanen, 2010). Elle permettrait donc **d'améliorer la fidélité des collaborateurs** (Ambler et Barrow, 1996 ; Gaddam, 2008) ; de **réduire les coûts liés au *turnover*** (Kapoor, 2010 ; Suikkanen, 2010) **et au recrutement** (Kapoor, 2010) ; **d'influencer l'intention de quitter** l'organisation (Priyardarshi, 2011 ; Sokro, 2012) ; et **d'augmenter l'implication des salariés** (Ambler et Barrow, 1996 ; Kapoor, 2010 ; Mandhanya et Shah, 2010 ; Roy, 2008 ; Priyardarshi, 2011). Il est également à noter que plusieurs auteurs précisent que ces effets positifs ne peuvent être ressentis qu'à l'unique condition que les **discours et les actes de l'employeur soient cohérents** (Mark et Toelken, 2009 *dans* Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2016). Une ME externe qui s'avère être en inadéquation avec les attributs réels du travail et de l'organisation peut devenir « toxique » (Charbonnier-Voirin *et al*., 2014 ; Mark et Toelken, 2009 *dans* Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2016). Les nouveaux collaborateurs qui font état du non-repect des promesses véhiculées peuvent le percevoir comme une rupture du contrat psychologique qui mènerait à leur départ (Wanous *et al*., 1992), leur désimplication ou démotivation (Robinson, Kraatz et Rousseau, 1994 *dans* Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2016).

En résumé, Viot et Benraïss-Noailles (2014, p. 74-76) nous expliquent que la ME – de par une promesse d'emploi unique, son image interne et image externe interprétée – **influence**

directement les salariés à s'identifier ou non à l'organisation (Bodderas et al., 2011; Lievens et al., 2007). Cette identification – sous la condition du sentiment de respect du contrat psychologique – amène des **effets indirects de performance RH** tels que la **motivation** (Berthon et al., 2005; Lievens et Highhouse, 2003; Lievens et al., 2007), la **satisfaction** (Bodderas et al., 2011; Davies, 2008; Priyadarshi, 2011), la **fidélité** (Priyadarshi, 2011; Mignonac et al., 2006), **l'engagement** (Kunerth et Mosley, 2011; Priyadarshi, 2011 ; Vaijayanthi et al., 2011; Love et Singh, 2011) et la **rétention** (Love et Singh, 2011; Priyadarshi, 2011; Mignonac et al., 2006). De cette façon, la ME soutient la **productivité des employés** et donc la **performance organisationnelle**.

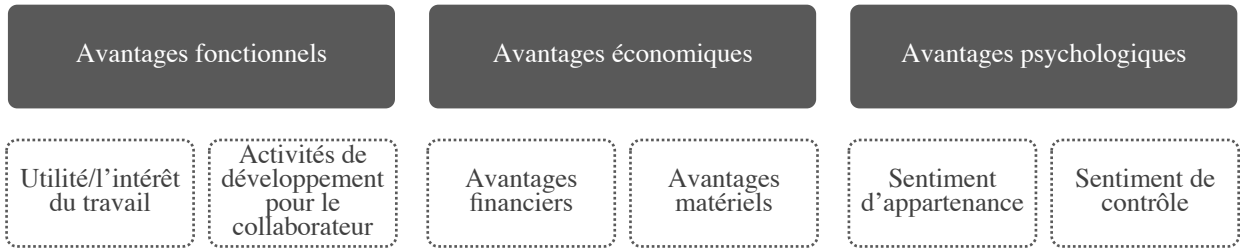
2.4 Les dimensions de la marque employeur

Nous l'avons déjà abordé au point 2.2 lors de la définition de la notion, la ME traduit l'expérience de travail unique que l'entreprise offre à ses travailleurs. Elle reflète son identité propre en tant qu'employeur (Charbonnier-Voirin, Poujol, et Vignolles, 2016).

Cependant, comme Charbonnier-Voirin et Vignolles (2015, p. 64), nous avons fait le constat que « lorsque l'on s'intéresse au contenu de la ME, il devient difficile d'isoler ses principales dimensions. » Il semble que pratiquement chaque auteur ait un modèle d'attributs de la ME qui lui soit propre.

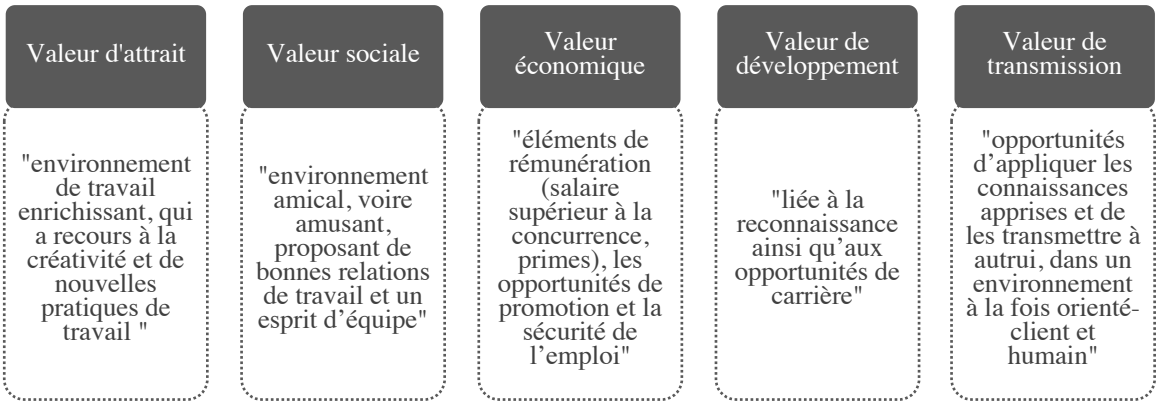
Comme énoncé plus tôt, selon **Ambler et Barrow** (1996, p. 187) le concept est **tridimensionnel** : les **avantages fonctionnels**, à savoir l'utilité/l'intérêt du travail et les activités de développement pour le collaborateur ; les **avantages économiques**, qui comprennent les avantages financiers et matériels ; et les **avantages psychologiques**, en lien avec le sentiment d'appartenance et de contrôle (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2015). Plusieurs échelles de mesure ont voulu définir le nombre de dimensions de la ME. Cependant, la documentation théorique ne s'accorde pas.

Figure n° 2 : les trois dimensions de la ME selon Ambler et Barrow (1996)



Ce sont les chercheurs **Berthon, Ewing, et Hah** (2005) qui ont procédé à l'élaboration de la première échelle de mesure. Ils retiennent les **cinq dimensions** suivantes (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2015, p. 65, Charbonnier-Voirin et Lissilour, 2018, p. 100-101).

Figure n° 3 : les cinq dimensions de la ME selon Berthon *et al*. (2005)



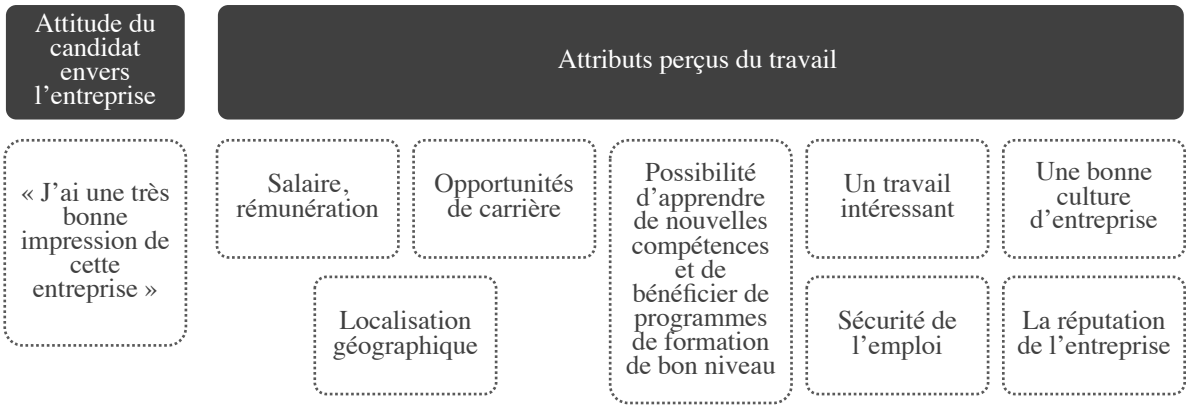
A ces cinq dimensions, **Roy** (2008) **en ajoute trois** : une **dimension éthique** composée de deux items, une culture d'entreprise forte et claire, et une organisation éthique ; une **dimension psychologique** et une **dimension d'opportunité de carrière**.

De leur côté, **Lievens *et al.*** (2003, 2007) ne comptent que **deux dimensions** : la **symbolique** contenant les « attributs subjectifs et intangibles de l'organisation » – dont les items sont définis à partir de l'échelle de personnalité de la marque d'Aaker (1997) – et **l'instrumentale**, faisant référence aux « bénéfices objectifs, caractéristiques physiques et attributs tangibles de l'organisation » – qu'ils déclinent en **huit composantes** : les opportunités d'activités sociales/d'équipe, les opportunités d'activités physiques, un bon salaire, les opportunités d'avancement, la sécurité de l'emploi, la diversité des tâches, les opportunités de travailler dans un environnement structuré et de voyager. (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2015, p. 66).

L'échelle déterminée par **Collins et Steven** (2002) fait aussi état de **deux dimensions** mais elles sont cependant différentes. Celle-ci évalue la ME d'un point de vue plus externe, celui du candidat. La première dimension est l'attitude du candidat envers l'entreprise qui est évaluée selon l'item « **j'ai une très bonne impression de cette entreprise** ». La deuxième tient aux **attributs perçus du travail** : le salaire/la rémunération, les opportunités de carrière, la possibilité d'apprendre de nouvelles compétences et de bénéficier de programmes de formation de bon niveau, un travail intéressant, la sécurité de l'emploi, une bonne culture d'entreprise, la réputation de l'entreprise et la localisation géographique. C'est cette dernière

est une nouvelle dimension, nous ne l'avions pas encore rencontré dans les modèles précédemment présentés.

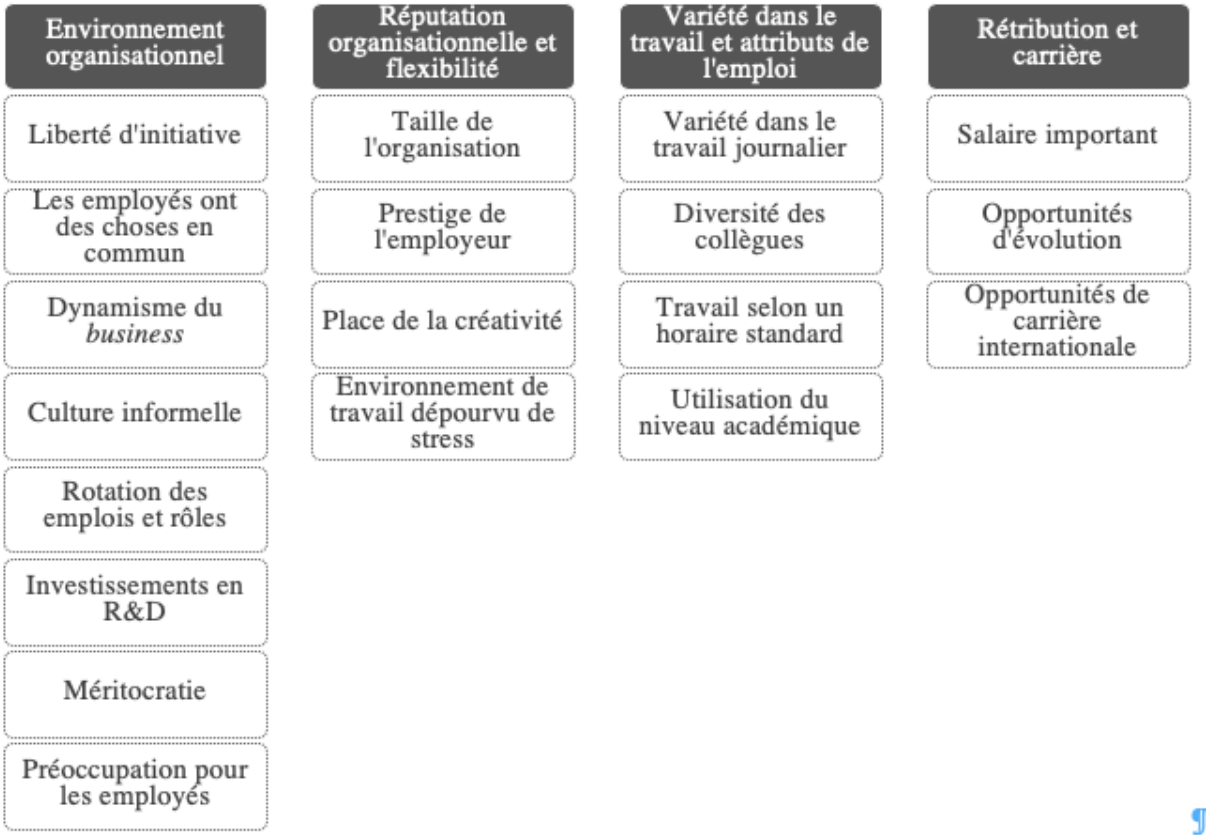
Figure n° 4 : les deux dimensions de la ME selon Collins et Steven (2002)



En 2007, **Lievens, Van Hoye et Anseel** proposent une **dimension secondaire additionnelle** : les opportunités de voyages (Charbonnier-Voirin et Lissillour, 2018).

Enfin, voici la liste des dimensions de la ME selon Knox et Freeman (2006 *dans* Priyadarshi, 2011) où nous pouvons distinguer de nouvelles dimensions encore non émises. Par exemple, le dynamisme du *business*, les investissements en R&D, ou encore le fait de travailler selon un horaire « standard ».Voici les vingt fondements de la ME selon leur modèle défini en quatre dimensions :

Figure n° 5 : les di mensions de la ME selon Knox et Freeman (2006 *dans* Priyadarshi, 2011)



Dans son ouvrage, Denys (2010) tente de nous présenter une synthèse des fondements de la ME. Il reprend ainsi les seize fondements déterminés par la Randstad Award :

- La rémunération
- La sécurité d'emploi
- La santé financière
- L'ambiance de travail
- L'intérêt des fonctions
- Les perspectives d'avenir
- Les oppportunités de formation
- Les opportunités de carrière internationale
- La qualité du management
- L'équilibre entre le travail et la vie privée
- La situation en entreprise
- L'intérêt porté à l'environnement et la société
- Les services et produits proposés
- Les valeurs
- Les capacités d'innovation
- La position dominante dans un secteur

Charbonnier-Voirin et Vignolles nous expliquent que même si des recoupements semblent réalisables entre les différents modèles, les auteurs ne sont pas encore arrivés à un consensus réel à propos des dimensions constitutives de la ME. Elles énoncent également un manque de clarification car certains concepts sont proches mais restent selon elles, différents de celui de la ME. Elles citent par exemple l'attitude à l'égard de l'entreprise, la réputation de l'organisation ou la culture.

Nous avons cependant tenté de réaliser une synthèse de tous les fondements que nous avons pu rencontrer dans la littérature. Nous sommes parti des socles du modèle de Berthon et al. (2005) que nous avons adapté. Nous avons introduit la valeur de transmission du modèle de base dans celle de développement car nous estimons qu'elle y a sa place étant donné qu'elle tient aux compétences et savoirs. Nous avons également ajouté trois nouvelles dimensions :

- La « Valeur RSE », qui fait référence à la position de l'entreprise par rapport aux sujets touchant à l'aspect sociétal et environnemental.
- La « Valeur caractéristiques de l'entreprise », reprenant tous les aspects concernant les données liées de l'entreprise et à son cadre.
- La « Valeur sentiment », constituée des dimensions intrinsèques au travailleur.

Notre modèle synthétique reprend donc vingt-sept fondements classés en sept valeurs. Nous ne prétendons pas avoir réaliser un nouveau modèle d'analyse. Ce tableau a uniquement pour but d'établir une synthèse afin de faciliter notre recherche.

Tableau n° 3 : Synthèse des attributs de la ME

Valeur attrait	Utilité / intérêt du travail
	Liberté d'initiative / Autonomie
	Contenu / Variété dans le travail
	Place à la créativité
Valeur sociale	Relation avec les collègues / Diversité des collègues
	Qualité du management
	Ambiance de travail
Valeur économique	Rémunération (salaire et avantages)
	Sécurité d'emploi
Valeur développement	Formation
	Transmission du savoir
	Opportunités d'évolution
	Opportunités de carrière internationale / voyage
Valeur RSE	Intérêt pour le bien-être
	Équilibre entre le travail et la vie privée
	Intérêt porté à l'environnement et la société
Valeur caractéristiques de l'entreprise	Valeurs
	Environnement de travail
	Capacités d'innovation
	Taille de l'organisation
	Réputation
	Position sur le marché
	Services et produits proposés
	Culture
	Localisation géographique
Valeur sentiment	Sentiment d'appartenance
	Sentiment de contrôle
	Attitude à l'égard de l'entreprise

3. LA FIDELISATION ET LA MARQUE EMPLOYEUR, DEUX CONCEPTS CONVERGENTS

Aujourd'hui, de nombreux employés prennent la décision de quitter leur organisation car ils estiment que celle-ci ne partage pas leurs valeurs (Schein, 2007 *dans* Denys, 2010, p. 30). Il semble donc plausible de présupposer que la ME, en tant qu'ensemble d'attributs reflétant l'identité de l'entreprise et donc ses valeurs, puisse, chez l'individu, jouer un rôle dans l'intention de quitter ou de rester.

A la suite des deux premiers chapitres, nous pouvons désormais appréhender correctement les concepts de fidélisation, fidélité et ME menant notre recherche. Nous sommes à même de comprendre le sens de chacune des notions associées à cette thématique et cette revue scientifique éclairera nos choix dans la sélection des indicateurs pour la construction de notre grille d'entretien. (Nous y reviendrons en détails au point 4.)

Nous pouvons déjà percevoir de nombreuses convergences entre ces concepts. En effet, ces notions ont des enjeux et des effets congruents. Nous allons développer ces liens dans le présent chapitre.

Ces différentes notions théoriques nous permettent dès lors d'attester que la ME est bien un outil de fidélisation des salariés.

Il nous semble important de repréciser que notre recherche concerne bien la ME en tant qu'un ensemble d'attributs fonctionnels, économiques et psychologiques et non son processus de gestion et de communication.

Dans ce troisième chapitre, nous aborderons en premier lieu, de façon plus générale, les liens qui peuvent être établis entre la fidélisation et les pratiques de GRH. Pour de nombreux auteurs, la théorie de l'identité sociale est un outil très pertinent afin de faire le lien entre ces notions (Morin et Dauphin-Daffe, 2014). Nous réduirons ensuite le champ sur les relations concrètes entre la fidélisation du personnel et la ME.

Nous nous sommes aussi intéressée aux études établissant un lien entre ces deux thèmes. Certains auteurs se sont déjà posé la question des relations qui pouvaient subsister entre eux. Cependant, les recherches menées sur le lien entre la ME et la fidélisation sont encore très rares (Lievens *et al*., 2007 ; Van Hoye, 2008 *dans* Hanin *et al*., 2013) et d'autant plus lorsque nous nous intéressons à la ME en tant que concept composé d'attributs et non à son processus de gestion et de communication (Charbonnier-Voirin et Lissillour, 2018). En effet, la

thématique de la ME est encore nouvelle et si l'on constate un intérêt croissant pour le thème ces dernières années (Priyadarshi, 2011), « le champ des recherches empiriques est encore relativement inadéquat (Cable et Turban, 2001) » (Priyadarshi, 2011, p. 511). De nombreuses facettes de la ME restent encore à explorer. Nous reviendrons sur les effets internes du modèle intégrateur de Viot et Benraiss-Noailles (2014) ainsi que sur les constats des études que nous avons pu trouver dans la documentation scientifique concernant la relation entre la ME et la fidélité.

3.1 La théorie de l'identité sociale et le contrat psychologique

Développée dans les années septante par Henir Tajfel, le postulat de la théorie sociale consiste à déterminer « l'identité d'un individu (sa conception personnelle) » comme étant en partie composée de caractéristiques qui lui sont attribuées en raison de son appartenance à des groupes sociaux de référence » (Tajfel et Turner, 1985 *dans* De Roeck et Swaen, 2009, p. 2).

Définissons quelques termes pour une meilleure compréhension. **L'identité sociale** se définit comme « cette part de la conception personnelle d'un individu qui découle de sa connaissance ou de son adhésion à un groupe (ou des groupes) ainsi que des valeurs et significations émotionnelles liées à cette adhésion » (Tajfel, 1978, p. 63, *dans* De Roeck et Swaen, 2009, p. 3). **L'identification sociale**, pour sa part, fait référence au processus « par lequel un individu s'auto-catégorise dans différents groupes sociaux de référence (organisation, sexe, tranche d'âge, religion etc.) afin de se définir (Hogg et Terry, 2000 *dans* De Roeck et Swaen, 2009, p. 3). Grâce à ce processus, l'individu se positionne « au sein de l'environnement social » (Ashforth et Mael, 1989 ; Hogg et Terry, 2000 *dans* De Roeck et Swaen, 2009, p. 3) et peut « renforcer son image personnelle en s'attribuant les attributs et valeurs de son groupe (Tajfel, 1978 *dans* De Roeck et Swaen, 2009, p. 3). Cependant, le processus d'identification sociale serait moins impactant dans le processus d'auto-catégorisation de l'individu que celui de l'identification organisationnelle. En effet, il semblerait que « dans la société contemporaine, l'identité construite par appartenance à une organisation de travail est beaucoup plus centrale pour l'individu que les identités dérivées de son appartenance à d'autres groupes sociaux (Hogg *et al.*, 2000) » (De Roeck et Swaen, 2009, p. 3). Ashforth et Mael, (1989, p. 22 *dans* De Roeck et Swaen, 2009) définissent alors **l'identification organisationnelle** comme « une forme spécifique d'identification sociale ; une perception d'unicité ou d'appartenance à l'organisation ». Elle correspond « au degré auquel un individu se définit en utilisant les mêmes attributs que ceux qui définissent selon lui l'organisation »

(Dutton *et al.*, 1994, p. 239 *dans* De Roeck et Swaen, 2009). Ainsi, les différentes recherches qui ont été menées sur la comptabilité individu/organisation et individu/emploi font apparaître que les candidats établissent une comparaison entre la ME et leurs besoins professionnels, leurs traits de personnalité et leurs valeurs (Morin et Dauphin-Daffe, 2014). Les valeurs et objectifs de l'organisation deviendront les siens de par le sentiment d'unité et d'appartenance qui se sera développé. C'est cette relation qui encouragera le travailleur à faire preuve de comportements bénéfiques pour son entreprise. (Ashforth *et al.*, 1989 ; Dutton *et al.*, 1991 *dans* De Roeck et Swaen, 2009).

D'ailleurs selon Morin et Dauphin-Daffe (2014, p. 10) **la théorie de l'identitié sociale** serait l'outil théorique permettant « d'établir des relations entre l'image de marque de l'employeur, la comptabilité individu/organisation, la compatibilité individu/emploi et l'attraction organisationnelle (Highhouse, Thornbury et Little, 2007 ; Nolan et Harold, 2010) ».

D'après cet apport théorique, **l'image de soi** repose d'abord sur **l'identité psychologique** – soit « la perception qu'a l'individu de ses habiletés ainsi que de ses traits de personnalité » – ensuite, sur **l'identité sociale** – définie comme « l'affiliation de l'individu à une organisation ou à différents groupes de travail » (Morin et Dauphin-Daffe, 2014, p. 11). Les auteurs nous expliquent que « les individus s'identifient à l'organisation dans la mesure où celle-ci contribue à accroître leur estime de soi et comblent leurs besoins profesionnels ». Un travailleur pourra plus facilement s'identifier si « l'image de ME » possède des caractéristiques qu'il estime positives. Par exemple, cela peut s'avérer être une impression de prestige organisationnel, une réputation enviable ou des valeurs organisationnelles proches de leurs valeurs personnelles (Zhang et Gowan, 2012 *dans* Morin et Dauphin-Daffe, 2014). A l'inverse, cet individu ne souhaitera pas se sentir associé à une entreprise reflètant une mauvaise image. « L'identité personnelle ainsi que l'estime de soi sont en partie fonction de l'appartenance à l'organisation (ou à l'équipe de travail) » (Morin et Dauphin-Daffe, 2014, p. 11). L'identification organisationnelle sera donc plus ou moins forte selon la nature des attitudes à l'égard de la ME (Lievens, Van Hoye et Anseel, 2007 *dans* Morin et Dauphin-Daffe, 2014). Au plus les caractéristiques positives de la ME feront l'objet d'une communication, au plus l'identification et l'adhésion à l'entreprise s'en verront favorisées. Avoir une identité forte permet à l'entreprise de réduire le roulement volontaire de ses talents (Cole et Bruch, 2006 *dans* Morin et Dauphin-Daffe, 2014).

Par le biais du marketing RH interne, aussi nommé gestion de la ME, l'organisation communique « sa promesse d'emploi unique » (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2011).

Morin et Dauphin-Daffe (2014, p. 12) expliquent que cette promesse reflète les différentes dimensions du **contrat psychologique** qui posent les bases de la relation employé/entreprise. Les composants de la ME servent donc à construire les bases du modèle mental de la relation d'emploi établi par l'individu (Ben Mansour et Bentein, 2014). Les recherches à propos du contrat psychologique et de la confiance organisationnelle se sont greffées à la théorie de l'échange social permettant d'établir des bases théoriques. C'est « cette approche théorique [qui] guide les études sur l'image de la ME (Bal et coll., 2008 ; Edwards, 2010 ; Guerrero et Herrbach, 2009 ; Guerrero, 2005 ; Zhao et coll., 2007) » (Morin et Dauphin-Daffe, 2014, p. 12). Ils ajoutent qu'« un contrat psychologique unique et attrayant fondé sur un contenu transactionnel intéressant (détermination des tâches et des responsabilités ; nature de la rémunération), un contenu relationnel passionnant (relation de confiance entre l'employé et l'organisation ; préoccupation pour le bien-être des employés) et un contenu « balancé » séduisant (développement professionnel de l'employé ; lien entre rendement individuel et récompenses) produit une image de marque employeur originale. »

Ce contrat psychologique « se compose notamment des attitudes de l'employé à l'égard des promesses de l'organisation et de la perception de maintien ou de rupture d'une partie ou de l'ensemble » de ce contrat (Morin et Dauphin-Daffe, 2014). Aussi la ME contribue à la construction de ce dernier. L'interprétation de l'individu quant au respect ou à la rupture du contrat psychologique sera directement influencée par l'exactitude de ce qui sera communiqué à propos de la ME (Morin et Dauphin-Daffe, 2014). Cette « promesse employeur » fait naître des attentes en termes d'obligations organisationnelles chez les salariés. C'est la satisfaction de ces attentes qui « permet de concrétiser « l'expérience employé » dans l'organisation » (Morin et Dauphin-Daffe, 2014, p. 12).

Ben Mansour et Bentein (2014) développent également cette idée. Leur étude s'attache à déterminer les liens entre les facteurs d'attraction et les facteurs d'attachement. Aussi, comme expliqué précédemment, les critères de choix de l'emploi (et donc les attributs de la ME) constituent le socle nécessaire à la formation « d'un modèle mental de la relation d'emploi » (Ben Mansour et Bentein, 2014, p. 171) dit **contrat psychologique**. Il implique des attentes et promesses plus ou moins explicites. Il s'agit du fondement du lien d'attachement entre le travailleur et l'entreprise qui l'emploie (Ben Mansour et Bentein, 2014). Si l'individu estime que sa situation d'emploi ne respecte pas les conditions préalablement et implicitement « convenues », ses attitudes et comportements peuvent se voir modifiés (Ben Mansour et Bentein, 2014). Le travailleur établit une « évaluation cognitive des écarts perçus entre les

raisons du choix qui l'ont contribué à créer un contrat psychologique (…) [avec] son organisation et l'expérience vécue au jour le jour » depuis son entrée en fonction. Selon l'importance de l'écart perçu, les réactions du salarié peuvent s'avérer plus ou moins émotionnellement intenses (Ben Mansour et Bentein, 2014, p. 171). Morrison et Robinson (1997 *dans* Ben Mansour et Bentein, 2014) nomment cela la **violation du contrat psychologique**. Ben Mansour et Bentein (2014) précisent que ce sont les déceptions concernant les critères considérés comme les plus importants pour le collaborateur qui génèreront ce type de réaction.

Ces mêmes auteurs nous apprennent que de nombreuses études établissent un lien entre la brèche du contrat psychologique et les attitudes par rapport à l'emploi (Ben Mansour et Bentein, 2014, p. 172). Ce lien s'expliquerait par deux mécanismes distincts. L'un reposant sur la **théorie des évènements affectifs** selon laquelle les évènements surgissant sur le lieu de travail donnent lieu à des réactions émotionnelles influençant à leur tour les attitudes des salariés (Ben Mansour et Bentein, 2014, p. 172). Que l'évènement s'avère positif ou négatif, il engendrera des émotions et des attitudes subséquentes. L'autre mécanisme tiendrait, quant à lui, à la **théorie de l'échange social** que nous venons d'exposer. Cette brèche pouvant être évaluée comme un « déséquilibre dans les échanges réciproques entre l'employé et son organisation », si celui-ci perçoit le moindre écart concernant l'un de ses critères de choix important, alors sa confiance envers l'organisation quant à l'accomplissement de « sa part du contrat » se verra entamée. Cela aura pour conséquence une diminution de « ses attitudes positives envers l'organisation » (Ben Mansour et Bentein, 2014, p. 172). Plusieurs études vont d'ailleurs dans ce sens en mettant en lumière l'impact de la brèche sur l'engagement affectif envers l'organisation (Turnley et Feldman, 1998 ; Lester, Turnley, Bloodgood et Bolino, 2002 *dans* Ben Mansour et Bentein, 2014).

Concernant la population de leur étude dans le milieu infirmier, les critères ayant le plus d'importance dans leur décision à l'emploi touchent au type de travail, à l'ambiance de travail et la relation avec les collègues (plus précisément, au climat de coopération), et à l'équilibre entre vie privée et professionnelle. Les écarts perçus par rapport à ces critères importants entraînent « une chute de l'engagement organisationnel affectif au cours du temps ». Inversément, celui-ci se verra augmenter significativement en l'absence d'écart ou en présence de faibles écarts concernant les critères de moindre importance. C'est la dimension du climat de travail, par rapport au type de travail et à l'équilibre vie privée et professionnelle qui sera la plus impactante dans cette relation. Pour conclure, ces facteurs doivent donc faire

l'objet d'une attention particulière, surtout lors de six premiers mois suivants l'entrée en fonction.

3.2 Les pratiques de GRH et la fidélisation

Fabi, Lacoursière et Raymond (2014, p. 119) nous expliquent que « puisque la relation d'emploi peut être vue comme un échange entre l'employeur et l'employé (Blau, 1964), les différentes pratiques de GRH appliquées au sein d'une organisation constitueraient autant de façons d'établir des liens de confiance et de favoriser des comportements de réciprocité de la part des employés (Arthur, 1994 ; Chang et Chen, 2011 ; Tsui et autres, 1997) ». Grâce à l'environnement et aux conditions de travail construits de par ces pratiques de GRH, les salariés peuvent sentir que leur employeur se soucie de leur bien-être et les respecte. Ils sont alors plus enclins à adopter des comportements positifs (Fabi *et al*., 2014).

Les mêmes auteurs, accompagnés cette fois de Morin (2009) ont réalisé un recensement des pratiques de GRH « gagnantes », c'est-à-dire les pratiques considérées comme « plus efficaces que d'autres pour favoriser la fidélisation des employés » (Fabi *et al*., 2009, p. 22). Ils ont regroupé celles-ci sous les dix thématiques suivantes :

- Conciliation travail – vie personnelle
- Leadership, communication et participation
- Évaluation de la performance
- Sélection ;
- Accueil et intégration
- Formation et développement
- Rémunération
- Avantages sociaux
- Organisation du travail et caractéristiques de l'emploi.

Ces pratiques sont « susceptibles d'influer positivement sur la satisfaction au travail, sur l'engagement envers l'organisation et sur la fidélisation des employés » (Fabi *et al*., 2009, p. 22). De plus, les chercheurs constatent que ces dernières correspondent aux fondements des systèmes tels que ceux d'« employeur de choix » ou de « *magnet organizations* » (Johnson *et al*., 2004 *dans* Fabi *et al*., 2009), ces expressions désignant les organisations faisant référence en termes d'attraction et de rétention des talents. Selon eux, l'adoption de tels systèmes d'« application simultanée de plusieurs pratiques « gagnantes » » offrirait aux organisations le moyen d'influencer positivement la satisfaction et l'engagement au travail et donc de fidéliser leurs salariés.

Fabi *et al*. (2009, p. 23) expliquent que conformément à ce qui a été mis en lumière lors de leur recensement de la littérature scientifique, leur recherche apporte la preuve que **toutes les pratiques** précédemment citées sont **fortement et positivement corrélées avec la satisfaction au travail et l'engagement envers l'organisation et négativement avec l'intention de quitter l'organisation**. Cela confirme leur rôle en tant que leviers de fidélisation. Précisons que trois familles de pratiques – celles touchant à l'organisation du travail et aux caractéristiques de l'emploi, à la formation et au développement ainsi qu'à la sélection – sont directement liées à l'engagement au travail, tandis que les sept autres n'y sont liées que de façon indirecte par le biais de la satisfaction au travail. Aussi, l'organisation du travail et les caractéristiques de l'emploi, le leadership et la rémunération ont un effet direct et négatif sur l'intention de quitter l'organisation. Les sept autres pratiques n'ont qu'un effet indirect de par leur relation avec la satisfaction au travail et l'engagement envers l'organisation.

Il apparaît que les pratiques énoncées précédemment correspondent à celles que nous avions émises lors du point 2.4 sur les dimensions de la ME. En effet, si nous établissons un tableau comparatif (cf. annexe 4), nous pouvons voir que si les pratiques de GRH « gagnantes » ne reprennent pas toutes les dimensions de la ME, à l'inverse la ME englobe pratiquement toutes les pratiques de GRH dites « gagnantes » corrélées positivement avec la satisfaction au travail et l'engagement envers l'organisation et négativement avec l'intention de quitter l'organisation. Seules les pratiques liées à la sélection, l'accueil et l'intégration ne constituent pas des fondements de la ME selon les modèles des auteurs que nous avons trouvés dans la littérature scientifique. Nous sommes cependant d'avis que ces pratiques sont proches du fondement « qualité du management » qui en fait partie. Nous pouvons donc légitimement en déduire que la ME est au moins partiellement un ensemble de pratiques de GRH « gagnantes » favorisant la fidélisation.

En 2014, ces mêmes auteurs (Fabi et al., 2014) se penchaient sur « l'influence des systèmes de travail haute performance (STHP) sur la satisfaction au travail, l'engagement et l'intention de quitter ». Dans cette étude, ils reviennent sur le fait que plusieurs théoriciens (Boselie, Dietz et Boon, 2005 ; Gerhart, 2005 ; Wright et Boswell, 2002) soulignent « la pertinence de recourir à des grappes de pratiques faisant preuve d'alignement horizontal et permettant de constituer un STHP » se définissant comme un système visant « globalement à améliorer les compétences des employés, les motiver et à leur donner l'occasion de participer activement aux décisions relatives à leur travail (Appelbaum, Bailey, Berg et Kalleberg, 2000) » (Fabi *et*

al., 2014, p. 119). Il est entendu par alignement horizontal, « la cohérence et (…) la complémentarité des pratiques de GRH et plus spécifiquement, (…) la capacité des pratiques de GRH de « travailler ensemble », de façon systémique, à la réalisation d'objectifs organisationnels » (Fabi *et al*., 2014, p. 119). Ce concept d'alignement horizontal implique donc un intérêt pour les pratiques de GRH dans un ensemble construit plutôt que singulièrement (Delery, 1998, p. 291 *dans* Fabi *et al*., 2014, p. 119). En reprenant cette définition, il nous apparaît que la ME semble entrer dans le cadre de celle-ci. En effet, la ME est bien définie comme un ensemble d'attributs, représentant notamment une cartographie des pratiques de GRH en vigueur dans l'organisation et se révélant être un outil de mobilisation et de fidélisation des salariés de par la satisfaction professionnelle et l'engagement organisationnel qu'elle soutient. Le cadre de la ME, en tant que concept multidimensionnel, lui apporterait donc une force de fidélisation supplémentaire.

A la suite de cette étude, Fabi *et al*. (2014) tirent plusieurs conclusions quant aux relations entre les pratiques de GRH, la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel et l'intention de quitter. En effet, leurs résultats comblent un vide théorique (Allen, Shore et Griffeth, 2003 *dans* Fabi *et al*., 2014) en apportant l'« évidence empirique de l'effet des pratiques de GRH sur la décision individuelle de quitter l'organisation.

L'étude a également permis de démontrer « que les systèmes de travail haute performance (STPH) n'exercent pas d'effet direct sur l'engagement organisationnel (EO), mais plutôt un effet indirect via la satisfaction au travail (ST) » et contre toute attente, il en est ressorti que « la satisfaction au travail (ST) n'exerce pas d'effet direct sur l'intention de quitter (IQ) ». C'est donc entre la satisfaction au travail (ST) et l'intention de quitter (IQ) que l'engagement organisationnel (EO) vient agir en tant que variable modératrice (Fabi *et al*., 2014, p. 127).

3.3 La marque employeur et la fidélisation

Comme nous l'avons déjà exposé au point 2.3, les effets de la marque employeur sont multiples. Viot et Benraiss-Noailles (2014, p. 74) ont développé un modèle intégrateur des effets de la marque employeur (cf. annexe 3). L'intérêt de notre recherche portera sur les effets internes du concept. Ainsi, ce qu'elles nomment « l'image interne et externe interprètée influencent l'identification des employés actuels à l'organisation (Bodderas *et al*., 2011 ; Lievens *et al*., 2007) ». Dans cette relation, le sentiment de respect ou de violation du contrat psychologique (CP) intervient en tant que variable modératrice (Edwards, 2010 ; Moroko et

Uncles, 2008 *dans* Viot et Benraiss-Noailles, 2014). Cela rejoint ce que nous avons développé au point 3.1. Dans ce modèle, les auteures choisissent de rejeter les hypothèses de Miles et Mangold (2004) qui établissent le CP comme un antécédent de la ME et de Backhaus et Tikoo (2004) comme une de ses résultantes. Elles estiment donc que « de fausses promesses peuvent être perçues comme une violation du CP » ce qui freinera directement le processus d'identification des collaborateurs (Viot et Benraiss-Noailles, 2014, p. 74). Il y a donc un effet direct entre la ME et l'identification mais il y a également d'autres effets indirects qui se font à travers celle-ci cette dernière. C'est en effet via l'identification organisationnelle que s'établirait le lien entre la ME et les variables de « **satisfaction** (Bodderas et al., 2011; Davies, 2008; Priyadarshi, 2011), **fidélité** (Priyadarshi, 2011; Mignonac et al., 2006), **et engagement** (Kunerth et Mosley, 2011; Priyadarshi, 2011) » (Viot et Benraiss-Noailles, 2014, p. 74). La recherche de Priyadarshi (2011, p. 519) a même « montré que les différentes dimensions de la ME pouvaient influencer de manière différente les attitudes professionnelles et nécessitent donc une attention différente » [traduction libre].

Elle a également fait apparaître que les dimensions de la réputation organisationnelle et de la flexibilité[1] (taille de l'organisation, prestige de l'employeur, place de la créativité, environnement de travail dépourvu de stress) étaient liées à la **satisfaction** des employés. Par contre, celles de l'environnement organisationnel, de la rétribution et la carrière et la variété dans l'organisation du travail ne sont pas révélées comme contribuant à la satisfaction au travail (Priyadarshi, 2011).

Concernant **l'engagement affectif**, l'étude de Priyadarshi (2011), confirmée par celle de Avello *et al*. (2013 *dans* Charbonnier-Voirin et Lissillour, 2018) a montré qu'il était influencé significativement par les attributs de la ME. Par exemple, la dimension de rétribution et de carrière est apparue comme lui étant négativement reliée (Priyadarshi, 2011).

Aussi, **l'intention de quitter** est liée positivement à la dimension de variété dans le travail et l'organisation de celui-ci (Priyadarshi, 2011, p. 520). Cela est en lien avec l'étude de Charbonnier-Voirin et Lissillour (2018) qui fait apparaître que le manque de flexibilité et de variété dans le travail sont liées positivement à l'intention de quitter, mais pas seulement puisque dans leur étude, le manque d'opportunités lié à la rémunération et à la carrière faisait également partie des facteurs influençant l'intention de quitter l'organisation. On peut encore ajouter que « Cable and Judge (1996) ont attribué l'information incohérente et les attentes

[1] L'étude Priyadarshi (2011) s'est basé sur le modèle de Knox et Freeman (2006) (cf. point 2.4)

non-réalisées des candidats comme étant la principale raison d'insatisfaction et de turnover des employés » [traduction libre] (Priyadarshi, 2011, p. 519). Cela s'inscrit dans une logique identique au constat réalisé par Charbonnier-Voirin *et al*. (2014) selon qui « l'écart entre la marque employeur externe (perçue avant le recrutement) et la marque employeur interne, réellement vécue par les collaborateurs serait à l'origine de l'intention de quitter l'organisation » (Charbonnier-Voirin et Lissillour, 2018, p. 105). Précédemment, Charbonnier-Voirin, Laget et Vignolles (2014) constataient également que l'intention de quitter l'organisation était plus faible lorsque les salariés évaluaient positivement la ME de leur entreprise. Rappelons que cette constatation va dans le même sens que ce que nous évoquions précédemment par rapport à l'identification organisationnelle (cf. point 3.1), celle-ci se voyant d'autant favorisée par le degré de perception positive des caractéristiques de la ME (Morin et Dauphin-Daffe, 2014).

4. CONCLUSION DE LA PARTIE THEORIQUE

Suite à la revue scientifique établie lors de ces trois premiers chapitres, nous avons plus d'informations sur le concept de fidélisation ainsi que sur les notions théoriques qui y sont associées. Nous avons également fait état des connaissances sur la marque employeur et ses constituants. Le but de notre recherche est de comprendre la nature de la relation entre l'image de la ME (la ME perçue) et la fidélité des salariés.

Nous sommes désormais en possession de toutes les informations nécessaires afin de déterminer notre hypothèse de recherche. Pour celle-ci, nous faisons le choix d'étudier la ME en tant qu'ensemble d'attributs et telle qu'elle est perçue par les salariés. Le champ de cette recherche ne pouvant s'étendre indéfiniment, nous nous sommes vus contraints de mettre de côté l'identité de la marque employeur construite et communiquée par Delhaize Le Lion et de nous focaliser sur le concept de la ME en tant que construit théorique. La dynamique de la « double perception » de Hanin *et al*. (2013) n'a pas non plus été inclue dans notre modèle mais n'en demeure pas pour autant moins pertinente. Ensuite, notre intérêt dans cette recherche résidant dans la notion de fidélité, nous analyserons les attitudes à l'emploi en lien avec elle.

Nos hypothèses sont les suivantes :

H1 : Les attributs de la ME influencent la fidélité des salariés de Delhaize le Lion.

H2 : La relation entre la ME et la fidélité est soumise aux variables modératrices suivantes : le respect / la violation du contrat psychologique et le soutien organisationnel perçu.

Plus précisément, suite à nos lectures scientifiques nous avons établi notre modèle de recherche en s'inspirant du modèle construit par Viot et Benraiss-Noailles (2014, cf. annexe 3).

Nous utiliserons le modèle synthétique des fondements de la marque employeur que nous avons introduit au point 2.4 (cf. tableau n°3) pour notre analyse, et ce, dans le but de pouvoir nous baser sur le modèle le plus exhaustif possible. Nous postulons donc que les attributs de la marque employeur influencent l'identification organisationnelle et, par le biais de cette relation, exercent des effets indirects sur la satisfaction, l'implication et donc sur l'intention de quitter. Cette relation serait fonction de variables modératrices telles que les déterminants

individuels et contextuels, le respect ou la violation du contrat psychologique et le SOP et le sentiment de confiance.

Nous allons mettre en lien ces apports théoriques avec le contenu des entretiens que nous avons réalisés. Mais avant cela, intéressons-nous au cadre de l'entreprise et aux conditions de cette recherche.

Partie 2 : Cadre empirique

La seconde section a pour but d'effectuer une contextualisation ainsi qu'un éclaircissement sur les choix qui ont construit notre recherche. Par conséquent, nous débuterons par une présentation de la méthodologie sur laquelle nous nous sommes basée afin de réaliser cette recherche qualitative. Nous avons choisi pour cela de nous référer à la méthode conseillée par les facultés universitaires et largement reconnue par les chercheurs en sciences sociales, à savoir celle de Quivy et Van Campenhoudt (2011) (cf. annexe 6 : Schéma du processus méthodologique). Cette partie sera également composée du processus de construction de notre question de recherche et de notre grille d'entretien. Nous détaillerons ensuite le contexte organisationnel dans lequel notre étude s'est inscrite. En troisième lieu, les résultats provenant de l'analyse de nos entretiens seront exposés avant d'en réaliser une confrontation avec les apports théoriques présentés dans la première section de cet écrit. Cette partie sera clôturée par la rédaction des limites et des recommandations.

1. METHODOLOGIE

Lors de notre insertion au sein de l'entreprise Delhaize, il nous était apparu que l'intérêt pour la ME et son processus de gestion était grandissant. Nous nous sommes alors comme tout chercheur, plongée dans la littérature scientifique afin d'en déterminer le champ scientifique. Plus forte de nos lectures, nous nous sommes rendue sur le terrain dans le but de réaliser des entretiens exploratoires qui nous permettraient de préciser le champ de notre étude.

Trois entretiens ont alors été menés avec la personne en charge de l'*employer branding* (RespEB), son prédécesseur (AncRespEB) (car RespEB n'était en fonction que depuis quatre mois au moment de la recherche) et la manager du service (RespEB+1).

Tableau n° 4 : Récapitulatif des données des entretiens exploratoires

ENTRETIENS EXPLORATOIRES					
Interviewé(e)	**Fonction**	**Date de naissance**	**Ancienneté**	**Genre**	**Durée de l'entretien**
RespEB	Employer Branding Project Coordinator	02/04/1990	4 mois	F	41'11"
					62'02"
					24'53"
RespEB+1	HR Talent & Engagement Manager	/	5 ans et 10 mois	F	36'15"

AncRespEB	Ancien Responsable Employer Branding	21/12/1988	3 ans	M	35’18"

Ces entretiens exploratoires nous ont permis de préciser notre thématique et nous avons pu effectuer un retour vers la documentation scientifique afin de l’approfondir et de déterminer clairement notre problématique. C’est lors de cette étape de la construction de notre étude que nous avons posé le choix de procéder à une recherche qualitative. Celle-ci s’avérait plus pertinente du fait de notre intérêt envers les attentes et attitudes des salariés (Van Campenhoudt, Marquet et Quivy, 2017). Cette méthode était la plus adaptée afin de comprendre leur vision de la problématique. Nous avons alors construit notre modèle d’analyse et défini des hypothèses de recherches grâce aux conceptions théoriques existantes. L’étape suivante a été notre récolte d’informations, ce qui nous a amené à l’avant-dernière étape de l’analyse des informations. Après retranscription de nos entretiens, nous avons réalisé une analyse thématique de contenu, « bien adaptée et répandue pour ce type de données qualitatives » (Point et Retour, 2009 ; Thiétart, 2006 *dans* Giraud *et al.,* 2012). Il a alors été question de « constater si les informations recueillies correspondent bien aux hypothèses » (Van Campenhoudt, Marquet et Quivy, 2017, p. 266). L’étape finale de la démarche est évidemment de présenter les conclusions de la recherche et de les confronter à notre revue de littérature.

1.1 Contextualisation et élaboration de la question de recherche[2]

Delhaize le Lion est une entreprise belge fondée en 1857 (Delhaize, 2017) employant quelques 14 000 collaborateurs (Ahold Delhaize, 2018). Elle a prospéré pour devenir le supermarché préféré des acheteurs belges. Cependant, en 2012, la crise est intervenue et la firme s’est vue contrainte d’effectuer des restructurations et des licenciements (Van der Heyden, 2017, Van Impe, 2017). C’est plus tard, en 2016, que Delhaize et le groupe Ahold consolident leur fusion pour devenir Ahold Delhaize (Ahold Delhaize, 2018).

En 2017, l’entreprise se remet de la crise et commence à pouvoir envisager un redéveloppement de ses activités. Malheureusement, l’image de l’entreprise s’est vue

[2] La récolte de données s’étant déroulée de mai 2017 à début janvier 2018, nous vous présenterons dans ce point une « photo » de la situation de l’entreprise et de sa stratégie afin de recontextualiser l’environnement de travail des personnes interrogées. Nous avons récolté ces données par le biais des rapports annuels de l’entreprise, de ses bilans sociaux et de nos entretiens exploratoires.

impactée négativement par les stratégies qu'elle a dû appliquer afin de survivre à la crise financière (Van der Heyden, 2017, Van Impe, 2017).

La stratégie préalablement établie pour trois ans touche alors à son terme et il est question de définir la stratégie pour le cycle suivant. Cette nouvelle stratégie devra s'inscrire en cohérence avec celle du groupe Ahold Delhaize. Il s'agira alors de redéfinir l'identité de Delhaize en tant que membre du groupe et non comme entreprise à part entière (Van der Heyden, 2017, Van Impe, 2017).

Depuis quelques années, l'entreprise a conscience de l'importance de développer une stratégie d'*employer branding* claire mais il lui était impossible de communiquer plus tôt sur sa ME car le climat ne le permettait pas à la suite des restructurations et au rapprochement avec le groupe Ahold.

« Si en interne ça ne va pas très bien c'est pas vraiment le moment de renforcer l'employer brand en externe mais aussi en interne. Il fallait d'abord que, voilà, que la restructuration ait lieu avant d'aller commencer à développer les valeurs de l'entreprise. » (RespEB)

« Là aussi, ce n'est pas le moment de faire de l'employer branding parce que c'était clair que les valeurs de l'entreprise en tant qu'employeur allaient fort changer parce qu'on va maintenant dépendre d'un plus grand groupe. » (RespEB)

La responsable de l'*employer branding* explique que lorsqu'elle reprend le poste, il n'y a pas de stratégie de gestion de la ME explicite : « *Parce que une stratégie employer branding, ça part vraiment d'un EVP donc c'est-à-dire d'un employer value proposition. Et ça c'était non existant. Et vu que c'était non-existant, pour moi ça veut dire qu'il n'y avait pas une stratégie employer branding* ». Delhaize fait alors appel à un partenaire externe afin de déterminer leur proposition d'emploi.

Notre recherche s'est donc inscrite lors d'une période de transition. Un travail de mise en évidence de la ME était en cours ce qui a impacté la détermination de notre thématique de recherche. Le processus de gestion de la ME n'étant dès lors pas encore mis en place, il nous était impossible de fonder notre analyse sur celui-ci.

Cependant, notre revue de la littérature nous proposait un autre axe de recherche. Même si celui-ci souffrait d'insuffisances théoriques, il n'en était pas moins intéressant. En effet, comme nous l'évoquions dans la partie théorique, les études sur les liens entre la ME et les salariés sont rares et elles le sont d'autant plus lorsqu'il s'agit de s'intéresser aux dimensions de la ME plutôt qu'à son processus de gestion (Lievens 2007, Priyadarshi, 2011 ;

Charbonnier-Voirin et Lissillour, 2018). Nous avons donc choisi de nous intéresser aux relations qui pouvaient subsister entre les attributs de la marque employeur et les attitudes des employés. Ceci non pas par prétention de faire avancer le champ scientifique de la notion mais par la volonté d'une démarche compréhensive. Plus précisément, nous avons déterminé la question de recherche suivante : **Dans quelle mesure les attributs de la marque employeur jouent-t-ils un rôle dans la fidélisation du personnel de Delhaize Le Lion ?**

En annexe (cf. annexes 8 à 10), vous pourrez trouver plus d'informations sur le contexte organisationnel et notamment sur l'historique de l'entreprise, ses stratégies globales, commerciales et RH en 2017 ou encore sur les effectifs de Delhaize le Lion.

1.2 Construction de la grille d'entretien

Pour la présente recherche qualitative, nous avons estimé que la sélection des indicateurs de la fidélité offrant une facilité d'interprétation et une traduction de la psychologie des salariés était la plus appropriée, à savoir (cf. annexe 2) l'identification, l'attachement à l'organisation et l'implication et le contrat psychologique et la confiance. A ces indicateurs, nous avons fait le choix d'ajouter l'intention de quitter qui nous semble également révélatrice au vu de ce que la littérature scientifique a pu nous apprendre. La satisfaction des salariés, en tant que déterminant de la fidélité fera également partie des concepts abordés lors de l'entrevue. L'ancienneté des interviewés sera aussi une donnée récoltée au cours des entretiens.

Ensuite, afin de récolter des données pour tenter de récolter des informations sur le rôle que pourraient jouer les attributs de la ME par rapport à la fidélité, nous avons interrogé les répondants quant à leurs attentes en termes de bénéfices fonctionnels, économiques et psychologiques offerts par l'entreprise. Nous avons aussi ajouté des sous-questions afin de faire apparaître les notions que les répondants définissent comme déterminants de leur sentiment/attitude/comportement. Par exemple, pour savoir si l'interviewé est fidèle, il lui était demandé si celui-ci se sentait engagé au travail. Afin de déterminer dans quelle mesure les attributs de la ME jouent un rôle dans le sentiment de fidélité, nous lui demandions ce qui le satisfaisait au travail et de façon générale, de quoi il avait besoin pour se sentir satisfait professionnellement.

La grille d'entretien est disponible en annexe 11.

1.3 **Constitution et description de l'échantillon**

Une fois notre outil de collecte de données finalisé, nous avons réalisé six entretiens dans le but de le tester et de cerner si des adaptations se révélaient nécessaires ou non. A la suite de ceux-ci, nous avons légèrement adapté le questionnaire. Nous avons effectué quelques ajouts de questions principales et de questions de relance pour les entretiens restants (cf. annexe 11). Nous avons fait le choix d'utiliser les données récoltées lors des pré-entretiens sauf celles concernant l'entretien avec CS1. Du fait de sa fonction, nous avons estimé que la répondante était trop impliquée dans le processus de la ME pour que ses réponses ne soient pas induites. Cet entretien s'est tout de même avéré nécessaire dans la construction de notre grille d'entretien.

Comme énoncé dans la partie théorique, les cadres étant reconnus comme parmi les meilleurs éléments de l'entreprise (Guerfel-Henda et Guilbert, 2008, p. 9) cette population devra être la cible des processus de fidélisation. Nous avons donc interrogé principalement des salariés ayant le statut de cadres. Cependant, les personnes disposant des compétences-clefs pour l'entreprise ne possèdent pas forcément ce statut, c'est pourquoi nous avons aussi rencontré deux employés.

A la page suivante, vous trouverez un récapitulatif de la population rencontrée dans le cadre de nos entretiens. La documentation théorique plaidant le fait que les caractéristiques individuelles puissent intervenir en tant que déterminants de la fidélité (Priyadarshi, 2011), nous y avons ajouté les informations concernant leur statut au sein de l'entreprise, niveau d'étude, date de naissance, ancienneté dans l'entreprise et leur genre. Vous trouverez également les données à propos de la durée de l'entretien réalisé avec chaque personne.

Tableau n°5 : Récapitulatif des données des pré-entretiens

FIDELISATION DES SALARIES – PRE-ENTRETIENS						
MAGASINS						
Interviewé(e)	**Statut**	**Niveau d'étude**	**Date de naissance**	**Ancienneté**	**Genre**	**Durée de l'entretien**
CM1	Cadre	Supérieur Universitaire	12/9/1987	2 ans et 2 mois	M	49'17"
CM2	Cadre	Supérieur Universitaire	17/01/1991	1 an et 10 mois	M	57'39"
SERVICES SUPPORT						
CS1	Cadre	Supérieur Universitaire	02/04/1990	4 mois	F	41'11"
CS2	Cadre	Supérieur Universitaire	21/12/1988	3 ans	M	35'18"
CS3	Cadre	Supérieur Universitaire	12/07/1978	9 mois	M	15'46"
CS4	Cadre	Supérieur Universitaire	06/04/1988	9 mois	M	44'02"

Tableau n°6 : Récapitulatif des données des entretiens

FIDELISATION DES SALARIES - ENTRETIENS						
MAGASINS						
Interviewé(e)	**Statut**	**Type de diplôme**	**Date de naissance**	**Ancienneté**	**Genre**	**Durée de l'entretien**
EM1	Employé	Humanités supérieures	02/11/1968	24 ans	F	62'03"
EM2	Employé	Humanités supérieures	11/09/1972	8 mois	M	30'24"
SERVICES SUPPORT						
CS5	Cadre	Supérieur Universitaire	21/12/1990	7 mois	F	45'27"
CS6	Cadre	Supérieur Universitaire	24/06/1990	2 ans et 2 mois	M	45'12"
CS7	Cadre	Supérieur Universitaire	29/06/1971	7 ans	F	41'33"
CS8	Cadre	Supérieur Universitaire	03/10/1986	2 mois	M	45'19"
CS9	Cadre	Supérieur Universitaire	18/01/1980	2 ans	F	70'53"

2. RESULTATS

Nous énoncerons d'abord nos résultats par rapport à chacune des thématiques analysées avant de présenter nos conclusions générales. Ces conclusions se verront confrontées aux apports théoriques exposés lors de notre revue de littérature.

2.1.1 BENEFICES FONCTIONNELS, ECONOMIQUES ET PSYCHOLOGIQUES PRIMORDIAUX

Lorsque nous abordons le sujet des bénéfices qu'ils estiment primordiaux avec les collaborateurs, sept répondants énoncent en premier lieu le **contenu du travail**. L'**utilité du travail** est aussi citée par trois fois : *« c'est la qualité des projets qui est pour moi le principal moteur dans une fonction donc c'est : projets intéressants, challenging. »* (CS3). *« avoir des opportunités de faire plusieurs choses »* (CS7) *« un job avec un défi »* (CS9).

L'ambiance de travail et la **relation avec les collègues** prennent également une place importante. (CS4, CS6, CS8, CS9) *« un environnement de travail avec des collègues avec qui je m'entend bien. »* (CS4) *« si tu n'as pas un endroit où tu aimes travailler où il n'y a pas une atmosphère dans laquelle tu aimes travailler, le reste ne va pas compenser. »* (CS8). *« Une bonne atmosphère au travail en termes de team building, pas juste aller faire la fête et sortir avec les collègues mais plus d'avoir une bonne symbiose »* (CS6) *« avoir l'opportunité d'être soi-même au boulot c'est très important pour moi. »* (CS7) *« l'entente entre collègues est très importante »* (CS9).

Vient ensuite la notion de **liberté d'action** et d'**autonomie** qui semble être importante pour cinq collaborateurs interrogés (CM1, CM2, CS4, CS6 et CS9). *« De la confiance, qui se traduit par une liberté dans les actions. C'est-à-dire, la liberté dans la gestion de ses horaires, dans la gestion de son travail, pour moi c'est primordial parce qu'on se sent beaucoup plus autonome. »* (CM2). *« Deuxième truc, j'ai besoin d'avoir de la liberté donc de la part de mon management ou de la part d'autres personnes »* (CS6) *« Je trouve que c'est important d'avoir une flexibilité dans le travail, pouvoir être autonome et ne pas devoir rendre des comptes »* (CS9).

Le **management** est aussi une dimension importante. Quatre répondants expriment le besoin d'avoir une **vision claire**, des **objectifs**, une **structure**, un **suivi**, du **feedback** de la **considération**, de la **confiance** et de la **reconnaissance**. En outre, certains attendent du management qu'il soit **inspirant** et qu'ils leur fournissent le **cadre et les moyens de réaliser**

leur travail. *« (…) une bonne structure, j'adore la structure j'aime que les choses soient claires »* (EM2) *« Le feedback qu'il y a derrière, (…). Pour moi ça reste très important. »* (EM2) *« Un environnement de confiance est important. »* (CS9) « J'ai besoin d'avoir un manager qui soutient et qui ne contrôle pas (…) un environnement où tu peux faire des choses » (CS2) *« j'apporte également personnellement beaucoup d'importance à la qualité de mon management. C'est toujours très important de pouvoir m'identifier ou au moins me dire " voilà mon manager c'est une bête" quoi. »* (CS3) *« (…) les moyens de mettre certaines choses en place. »* (CS4) *« De ne pas être juste un numéro dans une entreprise, de quand même avoir un suivi de tes responsables »* (CS4) *« c'est vraiment aussi le bien-être de savoir écouter les autres et pouvoir adapter. (…) ça donne aussi un climat de confiance. »* (EM1). Cette considération attendue par les travailleurs rejoint l'idée du sentiment organisationnel perçu (SOP).

Cinq collaborateurs émettent un attribut lié au **développement**, soit l'évolution, l'apprentissage ou la formation. Cela semble particulièrement important pour CS5. *« il y a aussi les possibilités d'évolution. »* (CS5) *« Que tu puisses te développer, te challenger toi-même, expérimenter et suivre des formations ; participer à des conférences »* (CS7) *« (…) une très bonne formation (…) avec des gens qui connaissent leur métier, et qui ont cette envie de transmettre (…) c'est important. »* (EM2).

La **package salarial** (CS8, CM2, CS4, CS7, CS9), la **mobilité** en termes de temps de trajet (CS7, CS8, CS9, EM1) et **l'équilibre entre vie privée et vie familiale** (CS5, CS8) sont évoqués par les répondants. *« Alors, primordial, c'est bien entendu dans la rémunération. »* (CM2) *« Un package salarial, peut-être pas beaucoup plus intéressant mais quand même quelque chose d'honnête, en lien avec ce que tu fais. »* (CS4) *« salaire correct par rapport à un travail correct doit être donné et mérité. » (CS9) « au niveau de base il faut avoir un salaire qui te permet de vire, vivre un peu comme tu le veux ou comme tu le vois »* (CS7) *« Parfois le rapprochement de son travail par rapport à son domicile » (EM1) « si on parle de balance entre vie privée et vie professionnelle. C'est clair que pour moi, cela a aussi une grande importance. »* (CS5).

Les attributs les moins cités sont la **sécurité** *« Une sécurité physique, alimentaire »* (CS2), **l'image de marque** (CS6), la culture (CS6), l'intérêt porté à l'environnement (CS6) et la **qualité des produits** (EM2).

2.1.2 SATISFACTION

Les raisons principales de la satisfaction des répondants touchent à la **liberté d'initiative et l'autonomie**. Les salariés veulent être libres dans l'exercice de leur travail. Un répondant apporte aussi de l'importance à la **créativité**. *« Donc, la liberté d'action est quand même là. Et la création, la partie créative est là aussi. »* (CM2) *« j'ai besoin d'être indépendant (…)* on se fait confiance, il y a une liberté d'action » (CS3) *« J'ai besoin d'autonomie »* (CS7) « *Avoir cette liberté de vraiment gérer ça, de prendre des responsabilités »* (CS8).

La **relation avec les collègues** et le **management** aurait aussi un impact sur la satisfaction de nos répondants. Ils souhaitent un management qui les écoutent. *« et après de recevoir le feed-back positif ou constructif. » (*CS8) *« j'ai besoin de travailler avec des personnes avec qui je m'entend bien »* (CS7) *« (…) un manager, un environnement où tu peux faire des choses.»* (CS2) *« être entendu en tant que travailleur.* » (CM1) *« Pour me sentir satisfaite. (…) que mon manager soit à l'écoute. »* (CS5) *« une bonne entente dans mon équipe (…) Si je ne sais pas m'entendre avec quelqu'un je ne me sens pas bien. »* (EM1).

Le **contenu et l'utilité du travail** paraissent très important pour un travailleur (CS6) qui l'énonce plusieurs fois. Deux autres répondants le rejoignent et expriment également que cette dimension à une importance dans leur satisfaction au travail. « (…) donc un job à responsabilités c'est aussi quelque chose qui entre en compte. » (CS6) *« Assez de travail. »* (CS6) *« Que mon travail m'apporte une réelle valeur ajoutée »* (CS5) *« Beaucoup d'impact sur le client au final »* (CS6) *« D'avoir des résultats. Donc j'ai besoin de sentir que je suis quand même nécessaire. »* (CS4)

Le **développement** est aussi une dynamique qui paraît relativement importante pour nos interviewés. *« Que je puisse me développer, que j'apprenne des choses aussi. Pour moi, c'est très important d'apprendre des nouvelles choses, d'être constamment stimulée »* (CS5) *« j'ai besoin de pourvoir me développer » (*CS7) « *un environnement où tu peux faire des choses. Où tu peux te développer, où tu peux faire grandir les choses en même temps que de te développer. »* (CS2).

D'autres motifs sont cités de manière ponctuelle tels que les **valeurs,** un **salaire juste** et le besoin d'un **objectif et d'une vision clairs** *« de toute façon si tu veux travailler pour une entreprise tu dois avoir déjà ce match entre les valeurs de l'entreprise et ta personnalité »* (CS8) « *Un objectif clair, une stratégie claire »* (CM1) *« avoir une rémunération que je considère comme juste et suffisante par rapport à mes besoins. »* (CM2).

Dans l'ensemble, les travailleurs de Delhaize s'expriment satisfaits au travail. *« Très satisfait, vraiment. »* (EM2).

Les cadres travaillant dans les magasins ne s'expriment pas comme étant insatisfaits mais ils sont plus mitigés dans leur réponse. Au lieu de dire « oui » comme les autres répondants, ils expriment qu'ils ne le sont pas « à 100% » (CM2). La satisfaction est peut-être plus mitigée dans le cadre des supermarchés. C'est notamment dû à un objectif qui n'est pas clair (CM1) et à la crainte d'une violation des conditions établies à l'engagement qui pourrait mener à une brèche dans le contrat psychologique (CM2).

2.1.3 IDENTIFICATION

Pratiquement tous les travailleurs répondent se sentir identifiés à Delhaize. Seul un travailleur (CS3) explique que de façon générale, il ne s'identifie pas à une entreprise car il n'en a pas besoin. Par contre, il s'identifie à sa fonction. *« Je ne m'identifie pas à mon employeur, je m'identifie plutôt à ma fonction et à ce que je fais dans l'entreprise »* (CS3). D'autres travailleurs **s'identifient grâce à leur fonction** mais ne précisent pas pour autant ne pas s'identifier à l'entreprise. *« je suis dans le cas dû à ma fonction »* (CS9) *« je dirais même plus dans ma fonction que chez Delhaize. »* (CS5) *« Oui parce que déjà de part rapport à ma fonction j'ai un rôle de guide (…) j'ai peut-être des informations que tout le monde n'a pas et je retransmets (…) »* (EM2). D'autres se sentent attachés grâce à la **relation qu'ils entretiennent avec leur équipe**. *« (…) l'atmosphère dans l'équipe, par exemple dans notre open space, c'est hyper chouette pour travailler dans cette équipe-là. (…) »* (CS8) *« Et c'est vrai qu'ici on a une chouette équipe, et ça joue énormément. »* (CS4) *« Les collègues … car on s'attache. »* (CM1).

Un cadre travaillant dans les magasins précise qu'il se sent identifié mais que de par le secteur de l'entreprise, il ne peut pas s'y identifier totalement car cela n'est pas en accord avec ses valeurs. *« Je peux m'identifier à Delhaize parce que c'est une entreprise qui va de l'avant et pour qui l'impact sociétal est important. Mais par nature, une entreprise de grande distribution ne sera jamais parfaitement durable. »* (CM2).

Plusieurs collaborateurs expriment le fait qu'ils **se sentent de plus en plus identifiés** à l'entreprise. *« (…) je me sens identifié mais je pense que ça va encore augmenter dans le futur. »* (CS8). *« Et depuis que j'y travaille, j'ai l'impression que ce truc a augmenté au fur et à mesure. Je m'identifie plus qu'en Novembre, quand je suis arrivé. »* (CS4) *« De plus en plus.*

Je le vois tout simplement, quand je parle à des amis, quand je vais manger un bout, on parle très rapidement de Delhaize (…) Et je défends assez rigoureusement Delhaize et son image. » (CM1).

Certains collaborateurs utilisent même le pronom « **on** » lorsqu'ils en parlent. *« Je me sens identifiée, j'ai envie que l'on réussisse. »* (EM1). *« (…) on est fort dans notre image. Tu t'identifies vite. »* (CS2).

Si la quasi-totalité des travailleurs se dit identifiée à Delhaize, tous les travailleurs ne vont pas pour autant défendre fermement l'entreprise. Les travailleurs expliquent qu'ils connaissent la situation en interne et qu'ils donneront peut-être quelques arguments et défendront Delhaize mais que la plupart du temps, ils ne vont pas commencer à argumenter pendant des heures. *« (…) je ne vais pas commencer à discuter ou à me battre si on dit quelque chose sur Delhaize. (…) mais j'essaie de donner des arguments quand même. A mon avis je ne l'aurais pas fait au début, mais petit à petit oui. »* (CS4) *« Je ne pense pas que cela va me toucher personnellement mais je vais d'office essayer d'argumenter. »* (CS5). Certains travailleurs défendront Delhaize plus vigoureusement. *« Et je défends assez rigoureusement Delhaize et son image »* (CM1) *« Déjà le fait d'être à un poste à responsabilités je trouve que malgré tout moi je défendrai toujours mon entreprise. »* (EM1) Cette dernière citation fait apparaître le lien entre le sentiment de contrat psychologique et l'identification. Parce qu'on lui a confié cette fonction dont elle est fière, la collaboratrice défend son entreprise.

Lorsque nous les interrogeons sur ce qui leur permet de s'identifier à une entreprise, les collaborateurs expliquent notamment avoir besoin que les **valeurs** de celle-ci correspondent aux leurs. *« Qu'elle ait les mêmes valeurs que moi. »* (CS2) *« Que les valeurs soient à peu près les mêmes que les miennes, c'est ce que j'ai chez Delhaize. »* (CS6) *« Des valeurs qui correspondent avec les miennes. »* (CS7).

La **considération** qui est donnée aux gens lors du recrutement ou le **sentiment que Delhaize leur ait donné leur chance** ont aussi permis à nos répondants de s'identifier à l'organisation. *« Parce que l'on fait effectivement beaucoup d'importance à la personnalité, à la personne en tant que telle qui postule. »* (CS4) *« Le fait que j'ai l'impression que Delhaize m'a quand même donné ma chance. »* (CS4).

Le **SOP** semble aussi intervenir dans cette identification. Ainsi, un répondant énonce que le fait de se sentir respecté et bien dans l'entreprise soutient son processus d'identification. *« si tu te sens bien dans ce que tu fais, que tu te sens respecté ou partie de l'équipe ça t'aide aussi*

à t'identifier avec l'entreprise. » (CS8) *« Je ne suis pas juste un simple collaborateur comme d'autre personne, on nous appelle par notre nom, on sait qui on est, qu'est-ce que l'on fait. »* (EM2).

Dans les motifs encore cités se trouvent **le sigle** de Delhaize, les **évènements** organisés pour les travailleurs et le fait que Delhaize soit une **entreprise commerciale** et que les incitateurs soient nombreux. *« Ben déjà le sigle Delhaize fait vraiment, ça nous regroupe, ça nous rapproche. Moi j'ai été à la fête des 150 ans (…) »* (EM1) *« C'est une entreprise qui vit comme ses clients. Et quand tu rentres à la maison, tu manges Delhaize, tu parles Delhaize. (…) tu arrives à ne plus avoir de distinction entre ta journée et la journée privée. (…) on est fort dans notre image. Tu t'identifies vite. »* (CS2).

2.1.4 IMPLICATION

L'implication de nos répondants serait permise par le **contenu du travail**, **l'utilité et l'intérêt du travail**. *« D'avoir des trucs ambitieux, des challenges, des défis ambitieux. »* (CS2) *« J'ai besoin de sentir malgré tout (…) un manquement que je pourrai résoudre. (…) Oui, c'est cela, un sentiment d'utilité. Je ne pourrais pas arriver dans une entreprise où tout va bien et me sentir impliqué. »* (CM2) *« (…) pour moi c'est hyper important de croire en ce que je fais, de croire avec les autres collègues avec qui je suis. »* (CS4). *« on peut le faire par rapport aux magasins similaires et voir nos résultats propres à chacun. Et on peut se challenger par rapport à ça. »* (CM1).

Les salariés expliquent également qu'ils ont besoin d'un sentiment d'unicité, de ressentir un esprit d'équipe pour que leur implication se voit favorisée. La **relation avec les collègues** et **l'ambiance de travail** interviennent donc comme motifs de leur implication. *« Je me sentirai davantage impliqué s'il y avait cet esprit d'équipe. »* (CM1) *« D'une équipe. (…) de croire avec les autres collègues avec qui je suis. »* (CS4) *« (…) l'atmosphère dans l'équipe »* (CS8) *« cet esprit d'équipe »* (EM1) *« On s'accroche aux collègues. Si je dois quitter le magasin, ça me minerait car je suis attaché à mes collaborateurs. »* (CM1).

Aussi, les **évènements** favorisent la création de ce sentiment d'esprit d'équipe. *« On a aussi fait des activités en équipe. (…) les event permettent vraiment de rencontrer les personnes au bureau mais aussi dans un contexte un peu plus informel. (…) c'est plus facile pour s'intégrer dans l'équipe. »* (CS8) *« Pour me sentir impliquée, je pense que cela passe aussi par toutes les activités qu'offrent l'entreprise. Que ce soit des teams buildings, ou par exemple les 150*

ans que Delhaize à organiser. Cela, je trouve que c'était une chouette activité, une chouette fête. Et je pense aussi que là le collaborateur a été mis au centre. » (CS5).

Dans cette dernière citation, nous relevons également le thème de la **considération.** L'intérêt pour le bien-être du collaborateur (de par les évènements réalisés pour eux). Cela rejoint à nouveau l'idée de l'importance du **SOP.** *« A partir du moment où on demande l'avis de quelqu'un, d'après moi, il se sent d'office impliqué. »* (CS5) « Ben aussi de la considération. » (EM1).

Les thématiques de **communication** et plus précisément de **transparence** semblent également importantes pour l'implication de nos répondants. ***«*** *Je n'aime pas quand ce sont des sujets où je dois manager des topics, (…) être au courant genre une ou deux semaines après. (…) j'aime bien être mis au courant quand je dois être mis au courant, quand je suis nécessaire dans les premiers trucs quoi. »* (CS6) *« Oui et j'en ai besoin moi la communication, c'est important pour moi. »* (EM2) *« avoir une hiérarchie, (…) mais qu'elle soit transparente (…) puisse se mettre dans la peau des plus bas et qu'ils soient proches d'eux. »* (CS9).

L'identification aux **valeurs** apparaît encore comme raison de leur implication *« C'est que l'entreprise ait une vision et des valeurs dans lesquelles je crois. »* (CS7) *« Ben, des fois j'ai regardé un peu à gauche à droite. Tu te poses quelques questions. Après je pense que comme mes valeurs coïncident, j'ai du mal à parfois sortir de ce truc-là. »* (CS2) *« Et puis mes valeurs correspondent à celles de Delhaize. »* (CM1).

Deux autres motifs d'implication sont apparus dans les réponses de façon non répétée. Il s'agit de la **reconnaissance** et du **service** qu'offre l'entreprise. « Reconnaissance, toujours. » (CM2) *« Ce que j'aime beaucoup chez Delhaize c'est ce qu'il apporte à leurs clients/employé. »* (CS9).

Les répondants se disent impliqués par rapport à Delhaize. Ils s**'identifient aux buts de l'entreprise, les soutiennent et se les approprient.** *« pour moi c'est hyper important de croire en ce que je fais »* (CS4) *« Je ne défends pas mon employeur mais une cause. Je crois en cette cause. »* (CM1) *« j'ai envie de mener à bien le challenge commun qu'on a tous.* (CM1) Certains collaborateurs utilisent même le pronom « **on** » lorsqu'ils en parlent. *« Je me sens identifiée, j'ai envie que l'on réussisse. »* (EM1). *« j'ai envie de faire beaucoup plus. (…) Et je me dis où est-ce que je peux faire, aider à ce que cette boîte se change. »* (CS2) *« (…) j'ai envie de mener à bien le challenge commun qu'on a tous. »* (CM1) *« (…) quand je parle*

à des amis, quand je vais manger un bout, on parle très rapidement de Delhaize car ça fait partie intégrante de la vie de tous à chacun. (…) Et je défends assez rigoureusement Delhaize et son image. » (CM1) *« je me sens identifiée et j'ai envie que l'on réussisse. J'ai envie que ça perdure* » (EM1).

2.1.5 INTENTION DE QUITTER

La variable influençant le plus l'intention de quitter concerne les **valeurs** de l'organisation. Tous les travailleurs s'accordent sur leur importance. S'ils ne se reconnaissent plus dans les valeurs de l'organisation, ils la quitteront. *« Des pratiques que je considèrerais comme injustes ou en dehors d'un cadre éthique.* » (CM2) *« Ben, des fois j'ai regardé un peu à gauche à droite. (…) Après je pense que comme mes valeurs coïncident, j'ai du mal à parfois sortir de ce truc-là.* » (CS2) *« (…) c'est quand il n'y a pas vraiment un match entre l'atmosphère ou les ambitions de l'entreprise et de l'individu donc si en tant qu'employé tu ne supportes pas vraiment la vision ou l'atmosphère (…)* » (CS8) *« Les valeurs, le manager, la vision… pleins de choses. Je crois qu'à partir du moment où tu te lèves le matin et tu n'es plus en accord avec ce que tu fais, tu quittes la boîte.* » (CS2) *« Que l'entreprise ne respecte plus mes valeurs éthiques. Cela pourrait vraiment me faire changer d'entreprise.* » (CS5) *« à un moment donné le cadre ne correspondrait plus avec mes valeurs, alors ça me ferait quitter l'entreprise.* » (CS7) *« Si vraiment je ne suis plus en accord avec ses idées non plus.* » (EM1).

Ensuite, le manque **d'opportunités d'évolution** et de **développement** les fera également prendre un autre chemin. Les travailleurs ont de l'ambition et souhaitent évoluer dans les prochaines années. Si cela ne se fait pas chez Delhaize, cela se fera ailleurs. Cela concerne alors l'intention de quitter à moyen terme. *« Le manque de perspective d'évolution.* » (CM2) *« C'est personnel, c'est juste la mesure de mes ambitions.* » (CS2) *« être bloqué niveau évolution.* » (CS3) *« (…) peut-être pas quitter mais ça va évoluer dans 5 ans maintenant j'espère au sein de Delhaize mais c'est toujours possible que ça soit ailleurs.* » (CS8) *« Donc si je vois que dans un travail, j'arrive assez facilement à un plafond et que je vois que je ne peux plus rien apprendre (…) je vais d'office me rediriger vers une autre entreprise.* » (CS5). *« Je suis quelqu'un d'assez ambitieux donc je pense à ma carrière et j'ai un plan dans ma tête. Je sais ce que je veux faire plus tard que ça soit au sein de Delhaize ou pas.* » (CM1) *« peut-être pas quitter mais ça va évoluer dans 5 ans maintenant j'espère au sein de Delhaize mais c'est toujours possible que ça soit ailleurs.* » (CS8) *« Pas pensé, non, je pense que je*

vais rester encore quelques années mais dans 5/10 ans oui je quitterai l'entreprise. (…) on ne peut pas évoluer sur tout sur le seuil même de l'entreprise » (CS6).

Le **contenu du travail** et la **quantité du travail** aura aussi un impact sur leur décision de quitter l'entreprise. Si celui-ci ne se révèle plus challengeant (CS3) ou que la charge de travail se révèle insuffisante (CS6), cela pourrait mener certains répondants à quitter l'organisation. *« (…) de ne plus avoir de challenge au niveau des projets »* (CS3) « *le manque de travail »* (CS6).

Le management peut aussi se révéler impactant si le répondant ne reçoit aucune **reconnaissance** de sa part ou s'il lui impose un cadre dépourvu d'**autonomie**. *« Des managers qui me tiennent à la culotte, pas de reconnaissance »* (CS6) *« que l'on me mette trop de cadres au niveau autonomie ; au moment où tu ne peux plus réfléchir toi-même. »* (CS7).

Les **déterminants contextuels** pourraient encore intervenir à ce niveau. Certains travailleurs n'ont pas l'intention de quitter l'entreprise mais si une proposition similaire leur était faite dans une **entreprise localisée plus près** de chez eux (ce qui leur permettrait de raccourcir leur trajet), cela ferait alors naître une intention de quitter. *« (…) maintenant la seule chose qui pourrait changer ce serait le trajet pour venir ici si c'est à côté de chez moi peut être que ça pourrait être plus facile mais si tout le reste est comparable je ne sais même pas si ça suffirait pour faire un changement. »* (CS8) *« Un point négatif pour moi c'est les emplacements, car ils ne sont pas toujours situés au meilleur endroit, donc pour moi c'est le trafic qui me dérange pour aller au travail. »* (CS9). Un **déséquilibre entre la vie privée et vie professionnelle** pourrait aussi mener à cette intention. *« (…) si je vois que mon travail me prend trop de (…) Là, je vais aussi peut-être de décider de changer. »* (CS5).

Une autre raison émise pourrait faire naître une intention de départ chez nos interviewés mais celle-ci n'est pas à généraliser puisqu'elle n'a été énoncée qu'une seule fois : les **opportunités de carrières internationales**. *« Cette carte internationale pourrait me manquer, si on me l'enlevait maintenant je pense, peut-être que je quitterais Delhaize. »* (CS6).

Une répondante émet aussi l'idée du fait de lui **retirer des acquis**. Cela rejoint encore le concept de **violation du CP**. *« (…) si on ne nous paie pas à temps, c'est déjà important, la régularité au niveau des paiements, que l'on changerait nos horaires, je pense le fait de trop toucher à ce que l'on a comme acquis. »* (EM1).

Il apparaît que l'intention de quitter ait aussi un **lien direct avec la satisfaction**. Lorsque le travailleur s'estime satisfait, il n'exprime aucune intention de quitter. *« (…) on ne s'investit pas dans une société pour la quitter dans un an ou deux ans ou cinq ans. Quand vous avez la satisfaction du travail, et que vous avez en contrepartie que ce soit par des paroles ou autre la satisfaction de vos patrons, je ne vois pas pourquoi vous voulez quitter la société. »* (EM2) *« Mais pour l'instant tant que ça se passe bien je viens ici avec le sourire donc je ne vois pas pourquoi je viendrai à partir. »* (CS4) *« Ce qui me rend fidèle, c'est que je m'y sens bien et que je sens que j'ai ma place »* (CS9).

Aucun des travailleurs n'a exprimé l'intention de quitter l'entreprise à court terme hormis une personne (CS7).

Plusieurs énoncent le fait qu'ils pourraient envisager de quitter l'organisation à moyen terme mais cela ne serait pas lié à Delhaize directement. Il s'agirait de favoriser leur **évolution** ou leur ambition. La **valeur de développement** pourrait donc être directement liée à l'intention de partir. *« Oui, et je crois que tout le monde pense à ça, quand tu vois une opportunité quelque part et que tu te dis que ça a l'air chouette et tout. Mais maintenant je n'ai jamais agi par rapport à ça, car apparemment je suis assez contente pour rester. »* (CS7).

Cette répondante représente la seule personne qui énonce l'idée du coût de départ ressenti que cela engendrerait pour elle. *« (…) c'est aussi une sécurité de se dire ben voilà ça fait sept ans que je suis ici, j'ai mon réseau, je connais les gens, si je vais autre part je dois tout reconstruire. (…) j'ai à chaque fois eu des nouvelles opportunités et c'est ce que Delhaize à un gros avantage c'est qu'elle peut offrir énormément de possibilités dans beaucoup de domaines, c'est quelque chose qui n'est quand même pas négligé »* (CS7).

2.1.6 FIDÉLITÉ

Certains travailleurs expriment leur fidélité envers leur **fonction** (CS3, EM1, CS4), leur **management** (CS3) ou leur **collègues** (CS4, CS5 et CS7). ***« (…)*** *j'ai plus régressé niveau salarial qu'augmenté. Mais j'étais de plus en plus dans des fonctions dans laquelle je me plaisais. »* (CS4) Un répondant précise même que sa fidélité envers l'entreprise est moindre. *« (…) c'est plus fidèle aux projets et fidèle à ma hiérarchie »* (CS3) *« C'est aussi le contenu de mon job qui fait que je veux rester »* (CS7). « (…) je me sens bien là dans l'équipe, je m'entends vraiment bien avec les différents collègues avec qui j'ai un lien direct. » (CS4)

« C'est d'une part les collègues avec qui je travaille » (CS7) *« C'est l'équipe ici qui joue beaucoup dans le fait que moi je sois fidélisée. »* (CS5).

Aussi, le **développement,** les **opportunités d'évolution** ou encore la **culture** sont énoncés une fois par l'un ou l'autre salarié. *« Avoir la possibilité de me développer. »* (CS2) *« Justement le fait qu'on peut bouger partout. »* (CM2) *« Cette mentalité pour moi positive. Pas compétitrice, pas malsaine du tout, comme entreprise. »* (CM2).

Le sentiment de réciprocité lié à celui du **respect du contrat psychologique** ainsi que le **SOP** semblent encore intervenir ici. Les travailleurs disent être fidèle à Delhaize car l'organisation leur a donné leur chance et a cru en eux. *« Le fait que Delhaize m'a donné ma chance et j'ai l'impression d'avoir un retour à donner »* (CS4) *« le feedback, l'investissement, le fait que la société croit en moi. (…) on croit déjà au départ en vous. Ça c'est déjà une preuve de confiance. (…) le fait que l'on m'a choisi, je dois leur rendre ce que l'on m'a déjà donné. »* (EM2).

Il semblerait que l'i**dentification**, de par le sentiment d'appartenance et les évènements organisés pour les travailleurs soit également en lien avec la fidélisation. *« Mon appartenance, ma fonction, j'avais parlé du 150ème, c'est vrai que ça fidélise, ça rassemble. »* (EM1).

Enfin, le concept de **satisfaction** apparait encore comme une raison de fidélité. *« J'ai tous les key point que je cherche, donc pourquoi changer ? »* (CS6).

2.1.7 CONTRAT PSYCHOLOGIQUE

Hormis les travailleurs ayant le statut de cadre dans les magasins, tous les répondants ont exprimé que leur attentes et la réalité de leur expérience vécue au travail étaient correspondantes. Ils ont le sentiment d'avoir eu ce qui leur avait été « promis ». *« (…) le job comme il a été décrit, ça matche assez bien ce que je fais maintenant. »* (CS8) *« si tu prends 90 % des trucs sont vrais et les valeurs aussi. »* (CS2) *« si je le prends personnellement, elle respecte ses promesses en ce qui concerne mon travail. »* (CS5) *« Moi ce que l'on m'a promis je l'ai eu »* (CS6) « Comblées dans sa globalité à 80% certainement. » (EM2) *« Le fait que j'ai l'impression que Delhaize m'a quand même donné ma chance. »* (CS4). « Je n'ai pas une autre vision que celle que l'on m'a expliqué au recrutement, (…) On ne m'a pas menti et ne m'a pas caché les choses (…) » (EM2).

Les attentes de quasiment tous les travailleurs se sont donc vues comblées une fois engagés.

Par contre, pour les cadres travaillant en magasin, ils semblent que quelques brèches soient apparues au niveau du contrat psychologique de par le fait qu'ils ressentent une différence entre les caractéristiques de la fonction énoncées au départ et la réalité vécue au travail. *« Mais qu'on nous laisse cette responsabilité-là. En nous coupant de ces responsabilités, du pourquoi on est venu chez Delhaize parce qu'ils nous ont engagés mais c'est nous qui avons postulé ici. »* *« Donc forcément y avait un attrait par rapport à la description de fonction mais donc si on ne retrouve pas tout ça dans notre day to day on est un peu déçu. »* (CM1) *« Le seul point qui me fait peur aujourd'hui, (…) je suis rentré comme candidat directeur et alors candidat directeur c'est (…) Et puis, ils se sont rendu compte que tu avais beaucoup de jeunes qui sortait de l'école et que c'était peut-être un peu tôt pour les lancer comme Store Manager directement. (…) Donc, ils m'ont proposé (…) soit tu restes candidat directeur pendant un peu plus longtemps (…) Soit on te nomme adjoint dans un magasin pour quelques mois et on voit comment cela se passe. (…) Là où je pourrais perdre ma motivation c'est (…) Si je sens que cela devient trop long alors là, ils vont me perdre. »* (CM2) *« (…) confiance malgré tout. (…) enfin j'ai confiance en eux et eux ont confiance en moi. (…) Je leur dirais « Ecoutez, je ne me sens pas très bien ici » et je sais qu'ils m'écouteraient, qu'ils chercheraient à trouver des … qu'on chercherait à trouver des solutions ensemble. Donc, heu, ouais non je dirais la confiance.»* (CM2).

2.1.8 RAPPORT À L'EMPLOYEUR

Dans l'ensemble, tous les collaborateurs expriment se sentir bien chez Delhaize.

« Jusqu'à maintenant ça s'est passé très bien donc je suis très content. » (CS8) *« mais vraiment, on est bien chez Delhaize. »* (CM2) *« Pour moi jusqu'à présent ça se passe très bien »* (CS3) *« en règle générale je suis très bien chez Delhaize. »* (CS6) *« Je trouve que c'est une chouette entreprise, je me sens bien à l'aise. »* (CS7).

Ils ont une vision positive de Delhaize en tant qu'employeur. *« je dirais : « Delhaize, un employeur de qualité. »* (CS2) *« je crois qu'on est très bien lotis ici chez Delhaize. »* (CS3) « de confiance » (CS9) *« Plutôt honnête »* (CS6) *« c'est une entreprise quand même réglo, je veux dire très honnête. »* (EM1) Ce côté « réglo » se justifie par le **sentiment de respect de CP**. *« Réglo, quelqu'un d'honnête, donnant-donnant, on a signé un contrat, nous on travaille mais lui nous rémunère en temps et en heure, moi c'est fort important. »* (EM1).

La quasi-totalité des répondants énoncent un **sentiment de fierté** du fait de travailler chez Delhaize : *« Ben je suis assez fier ouais ! »* (CS3) *« C'est quand même une certaine fierté je dirais. »* (CS4). *« Je ressens une fierté, surtout avec les 150 ans, il faut le faire pour en arriver là et je suis fière d'y contribuer. »* (CS9) *« Moi je suis quand même assez fière de travailler chez Delhaize, je trouve que c'est une grosse entreprise et qui est très bien représentée en Belgique et dans le marché du retail. »* (CS5) *« Sentiment de fierté que l'on puisse continuer à tenir le cap, fierté de mon poste. »* (EM1). Seul un répondant exprime que *« (…) j'entends parfois des gens qui sont très fiers de travailler pour l'entreprise. C'est peut-être un peu moins le cas pour moi. »* (CS8).

Les principales raisons de cette perception positive de leur employeur sont liées à la **réputation et la position de l'entreprise sur le marché** et au sentiment que Delhaize se soucie de ses travailleurs et de leur bien-être. Cela correspond au **SOP**. *« l'aspect multinational, aspect marque reconnue »* (CS3) *« ça représente quand même quelque chose au niveau de la Belgique. »* (CS4) *« c'est pour être acteur dans le quotidien des gens. (…) allez, on va dire ce qu'on veut, les grandes multinationales comme Delhaize ont un impact, bien entendu. »* (CM2) *« il y a beaucoup de gens qui travaillent chez Delhaize mais tu n'as pas cette impression, tu n'es pas un numéro. »* (CS8) *« je trouve qu'ils traitent très bien leurs employés en fait. »* (CS3) *« J'ai l'impression que Delhaize comme je disais prend de l'importance à ton parcours »* (CS4) « il y a une bienveillance qui sort. (…) il y a de la loyauté envers les employés » (CS2) *« Je dirais qu'en terme d'employeur c'est vraiment de la bonne volonté, une recherche de satisfaire ses employés. »* (CM2) « Je pense que c'est un employeur qui fait attention à l'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle. C'est pour moi un employeur qui essaye de mettre en place une atmosphère de travail plus attractive. » (CS5) « respectueux des employés » (CS5).

La **culture** et les **valeurs** font aussi partie des raisons pour lesquelles Delhaize est bien perçu en tant qu'employeur par ses salariés. *« Je pense que ce qui est bien, c'est que Delhaize ne perdra pas ses valeurs positives. »* (CS2) *« honnêtement, on s'amuse. On s'amuse vraiment. (…) Et vraiment, il y a de l'humour. »* (CM2) *« Je ne sais pas de la proximité, ce n'est pas une famille parce que mes collègues ne sont pas aussi proches que mes amis mais en tout cas le cadre ; je me suis accueilli partout. »* (CS6) *« de la convivialité et un accueil chaleureux. »* (EM2) *« un sentiment de famille »* (CS9) *« je suis entourée de gens plein d'énergie et qui pensent positivement. »* (CS9).

Cependant, les travailleurs ont l'impression d'une **entreprise « à deux vitesses »** et perçoivent parfois Delhaize comme un « Employeur qui se cherche » (CS2). Certains la comparent d'ailleurs à « une vielle dame » (CM1, CM2). *« La direction est là mais la vitesse ne l'est pas. »* (CM1). *« (…) une ancienne société qui met du temps à bouger, du temps à faire les choses. C'est très compliqué. (…) on fait les choses mais tout doucement. »* (CM2). Ils remettent en question les **outils et l'organisation du travail**. *« Je trouve ça indécent. On ne peut pas redevenir leader, en gérant nos achats avec des sheets Excel. Ce n'est pas possible. »* (CM1) *« Ils sont un peu ailleurs en termes d'organisation, et de structure, il y a quasiment pas de process, c'est un peu une grande start up Delhaize. »* (CS6).

Par contre, nous aurions pensé qu'une mauvaise perception de Delhaize à l'extérieur aurait pu impacté le sentiment des salariés à son égard mais cela ne s'est pas avéré. *« Non moi je m'en fiche du moment que ma perception est bonne. »* (CS6).

2.1.9 CONCLUSIONS ET CONFRONTATIONS

Si nous analysons ces résultats selon le prisme du modèle synthétique que nous avons réalisé (cf. point 2.4 de notre partie théorique), les attributs apparaissant comme les plus importants pour les répondants sont principalement liés aux valeurs attrait et sociale de la ME.

Lorsque nous abordons le thème de la satisfaction avec nos répondants ils énoncent des attributs liés à ces mêmes valeurs (attrait et sociale) ainsi qu'à celle de développement.

Concernant leur identification, les quelques motifs émis concernent les attributs de la valeur caractéristiques de l'entreprise. Cependant, nous nous apercevons que c'est le SOP qui semble impacter le plus l'identification que réellement les attributs de cette valeur.

A propos de l'implication, les raisons énoncées par les travailleurs rejoignent à nouveau les attributs de ces mêmes trois valeurs (attrait, sociale et caractéristiques de l'entreprise) qui sont significativement plus impactant. Cependant, là encore, le SOP semble intervenir dans le processus d'implication. C'est aussi grâce au sentiment de soutien organisationnel que les collaborateurs se sentent impliqués au travail. Cette considération de l'entreprise soutient le processus d'implication des travailleurs.

La valeur la plus importante par rapport à l'intention de quitter est la valeur caractéristiques de l'entreprise et plus précisément sa composante « valeurs ». Si les collaborateurs ne se reconnaissent pas dans les valeurs de l'entreprise, ils prendront la décision de la quitter. Les attributs de la valeur développement semblent également avoir une influence importante sur

l'intention de quitter. La valeur caractéristiques de l'entreprise et la valeur développement sont donc directement liées à l'intention de quitter. Nous notons également qu'un travailleur qui n'aurait pas l'intention de quitter pourrait voir cette attitude apparaître de par l'influence de déterminants contextuels. En effet, nos répondants qui n'expriment pas d'intention de départ, expliquent que celle-ci pourrait apparaître si une proposition externe venait à leur offrir un lieu de travail plus proche.

Les collaborateurs satisfaits n'expriment pas d'intention de quitter Delhaize. Nous pouvons donc supposer que la satisfaction a un lien direct avec l'intention de quitter.

La fidélité, pour sa part, semble plus être en lien avec la valeur attrait et la valeur sociale. A nouveau, le SOP, ainsi que le CP font leur apparition dans la relation et semblent introduire une volonté de réciprocité envers l'entreprise. Enfin, les travailleurs expriment qu'ils n'ont pas de raison de partir s'ils sont satisfaits. Nous pouvons donc faire état d'un lien entre satisfaction et fidélité.

Selon nos résultats, nous pouvons confirmer partiellement notre hypothèse 1 : Les attributs de la ME influencent la fidélité des salariés de Delhaize le Lion.

Il apparaît clairement que les attributs composant les valeurs attrait, sociale, caractéristiques de l'entreprise, et développement impacte les attitudes par rapport à l'emploi. Si nous déterminons que les concepts de sentiment d'appartenance et d'identification se rejoignent, nous pouvons exprimer une légère influence de la valeur sentiment par rapport. Cependant, les composants des autres valeurs (économique et RSE) ne semblent pas influencer significativement ces attitudes.

Nous remarquons que les travailleurs de Delhaize s'estiment tous identifiés, sont pratiquement tous satisfaits, se sentent tous impliqués et qu'une seule personne exprime une intention de quitter à court terme. C'est d'ailleurs la seule personne a avoir exprimé une implication calculée. Nous pouvons dès lors supposer d'une relation entre tous ces concepts. Cependant, nos données ne nous permettent pas de déterminer précisément de quelle manière ils s'imbriquent les uns aux autres.

Rappelons notre hypothèse 2 : La relation entre la ME et la fidélité est soumise aux variables modératrices suivantes : le respect / la violation du contrat psychologique et le soutien organisationnel perçu.

Nous pouvons affirmer que la variable de SOP apparaît à de nombreuses reprises lorsque nous abordons les attitudes par rapport à l'emploi. En effet, les répondants font apparaître l'importance du soutien organisationnel perçu à plusieurs reprises lorsque nous parlons des attitudes à l'emploi. Ainsi, cette variable serait importante afin de soutenir leur identification, leur implication, et leur fidélité.

Si elle apparaît moins présente dans nos résultats, la variable de CP est tout de même amenée par les répondants mais uniquement lorsque nous abordons directement la fidélité et l'intention de quitter. La violation du contrat psychologique est directement et positivement liée à l'intention de quitter. A l'inverse, le respect du CP est lié au sentiment de fidélité des répondants.

3. LIMITES ET RECOMMANDATIONS

Bien que notre formation nous fournisse des bases solides afin de nous former à l'étude qualitative, nous ne sommes pas des chercheurs aguerris. Nous n'en avons pas l'expérience et même si nous y sommes préparés au mieux lors de notre formation, c'est en pratiquant que l'on apprend les subtilités de la conduite d'une recherche. Cela a pu introduire certains biais dans notre étude tant dans notre construction de la recherche que dans la façon dont nous avons mené nos entretiens.

Aussi, du fait de notre position de stagiaire lors de la réalisation de ce mémoire, il est possible que, dû à notre immersion, nous ayons mis l'emphase sur certaines facettes de notre thématique plutôt que d'autres. Il serait alors intéressant de se demander si nous n'aurions pas privilégié d'autres aspects de la thématique si nous avions disposé d'une position plus externe à l'environnement étudié.

Une autre limite s'est imposée à ce travail de par notre population. En effet, sur nos dix répondants, la moitié ne disposait pas d'une ancienneté significative. Ils étaient en fonction depuis moins d'un an. Pour une thématique similaire, il pourrait s'avérer plus révélateur de rencontrer des individus en fonction depuis plus longtemps.

La rareté des études liées à la thématique de recherche ainsi que la complexité et l'ambiguïté des concepts n'ont pas facilité le déroulement de la recherche et l'établissement du modèle. De mêmes concepts théoriques pouvant être vus comme antécédents par certains auteurs ou comme conséquences par d'autres. Notre modèle aurait pu s'avérer différent et faire ressortir d'autres constats.

Nous pouvons ajouter la création de nos modèles propres de la ME et de recherche dans nos limites car ceux-ci n'ont pas fait l'objet de vérifications préalables avant d'être utilisés.

Nous n'avons pas non plus pris en compte la double perception amenée par Hanin *et al*. (2013) dans l'analyse de notre thématique. Il pourrait s'avérer pertinent de l'y introduire.

Notre volonté était de développer la thématique selon l'axe de la gestion des ressources humaines mais nous aurions pu également l'analyser selon le point de vue de la communication. Il serait intéressant d'analyser le processus communicationnel de la marque employeur. Nous ne nous sommes pas penchés sur le contenu même des communications de la ME ou sur les médias utilisés pour la communiquer mais ces analyses pourraient révéler des données pertinentes.

Aussi, il serait intéressant de vous présenter également un diagnostic culturel et organisationnel de l'entreprise. Notre cadre étant limité, nous avons fait le choix de le mettre de côté. Cela ne signifie pas pour autant que cet aspect soit d'une moindre importance dans la réflexion d'une stratégie de gestion du processus de la ME. L'aspect culturel est très important selon certains auteurs.

Enfin, les répondants disposant du statut de cadre en magasin ayant montré une satisfaction plus faible et un sentiment de brèche dans le contrat psychologique. Il serait intéressant de focaliser une étude sur la population des travailleurs en magasin.

Conclusion

Par cette étude, nous avons pu définir les enjeux de la marque employeur en termes de fidélisation. Qu'ils soient économiques, sociaux, ou démographiques, ils sont tous reliés à l'enjeu économique de l'entreprise.

Pour cette raison, nous avons fait le choix d'étudier le lien que pourraient avoir les attributs de la marque employeur avec le concept de fidélité. Nous avions postulé que les attributs de la marque employeur influençaient l'identification organisationnelle et, par le biais de cette relation, exerçaient des effets indirects sur la satisfaction, l'implication et donc sur l'intention de quitter. Dans cette relation, apparaîtraient également des variables modératrices telles que les déterminants individuels et contextuels, le respect ou la violation du contrat psychologique et le SOP et le sentiment de confiance.

Les données que nous avons pu ressortir nous ont permis d'affirmer partiellement notre hypothèse 1, à savoir : les attributs de la ME influencent la fidélité des salariés de Delhaize le Lion. Il apparaît clairement que les attributs composant les valeurs attrait, sociale, caractéristiques de l'entreprise, et développement impacte les attitudes par rapport à l'emploi. Si nous déterminons que les concepts de sentiment d'appartenance et d'identification se rejoignent, nous pouvons exprimer une légère influence de la valeur sentiment par rapport. Cependant, les composants des autres valeurs (économique et RSE) ne semblent pas influencer significativement ces attitudes.

Nos données ne nous ont pas permis de confirmer notre hypothèse 2, à savoir, la relation entre la ME et la fidélité est soumise aux variables modératrices suivantes : le respect / la violation du contrat psychologique et le soutien organisationnel perçu. Nous avons cependant confirmer qu'elles apparaissaient dans la relation même si nous ne savons dire précisément de quelle manière.

Par cette recherche, nous avons également pu démontrer l'intérêt de continuer à investiguer le champ de recherche de la marque employeur.

Bibliographie

Adibah Ahmada, N., & Dauda, S. (2016). Engaging People with Employer Branding. *Procedia Economics and Finance* , pp. 690-698.

Ambler, T., & Barrow, S. (1996, Décembre 3). The employer brand. *Journal Brand of Management* (4), pp. 185-206.

Baruel Bencherqui, D., Le Flanchec, A., & Mullenbach, A. (2011). La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences et son effet sur l'employabilité des salariés. *Management & Avenir, , 48* (8), pp. 14-36.

Bathelot, B. (2016, Avril 3). *Définition : Benchmark*. Récupéré sur Définitions Marketing : l'encyclopédie illustrée du marketing: https://www.definitions-marketing.com/definition/benchmark/

Ben Mansour, J., & Bentein, K. (2014). Relever les défis de la fidélisation des employés: les facteurs d'attraction comme leviers l'attachement. Dans P. Paillé, *Attirer, retenir et fidéliser les ressources humaines* (pp. 167-185). Laval: Hermann.

Benraïss-Noailles, L., & Herrbach, O. (2014, Mai 26, 27 & 28). RSE et marque employeur. *Responsabilité sociétale des organisations et GRH à l'heure des défis globaux et du changement* , pp. 147-164.

Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *INTERNATIONAL JOURNAL OF ADVERTISING* (24), pp. 151–172.

Cazottes, M.-C., & Libaert, T. (2019). *Management de la marque employeur*. France: Pearson.

Cézanne, C., & Guillon, O. (2013, Avril). Manifestations, déterminants et conséquences de la fidélité des salariés / une grille de lecture critique ». *Recherches en Sciences de Gestion* , pp. 127-143.

Chaminade, B. (2010). *Attirer et fidéliser les bonnes compétences*. Paris: AFNOR.

Charbonnier-Voirin, A., & Lissillour, M. (2018, Février). La marque employeur comme outil de fidélisation organisationnelle. *Recherches en Sciences de Gestion* , pp. 97-119.

Charbonnier-Voirin, A., & Vignolles, A. (2016, Janvier). Enjeux et outils de gestion de la marque employeur : point de vue d'experts. *Recherches en sciences de gestion* , pp. 153-172.

Charbonnier-Voirin, A., & Vignolles, A. (2015). Marque employeur interne et externe: un état de l'art de la recherche. (Lavoisier, Éd.) *Revue française de gestion , 1* (246), pp. 63-82.

Charbonnier-Voirin, A., & Vignolles, A. (2011, Octobre). Proposition d'un modèle intégrateur de la marque employeur . *Congrès de l'AGRH* . Bordeaux.

Charbonnier-Voirin, A., Laget, C., & Vignolles, A. (2014). L'influence des écarts de perception de la marque employeur avant et après le recrutement sur l'implication affective des salariés et leur intention de quitter l'organisation. *3* (93), pp. 3-17.

Charbonnier-Voirin, A., Poujol, F.-J., & Vignolles, A. (2016, Juillet). DE LA CONGRUENCE DE VALEURS A LA MARQUE EMPLOYEUR : QUELLES CONSEQUENCES POUR L'IDENTIFICATION ET LE BOUCHE-A-OREILLE VIS-A-VIS DE L'ORGANISATION ? *Revue Canadienne des Sciences de l Administration* , pp. 1-10.

Colle, R. (2006). L'influence de la GRH à la carte sur la fidélité des salariés: le rôle du sentiment d'auto-détermination.

Constantinidis, C., Rousseau, A., Taskin, L., & Barlatier, P.-J. (2014). *Le management humain face à la distanciation au travail : Etat de l'art*. La Chair laboRH, Université Catholique de Louvain.

Dagenais-Desmarais, V. (2014). Le bien-être au travail, levier d'engagement et de motivation. Dans P. Paillé, *Attirer, retenir et fidéliser les ressources humaines* (pp. 83-102). Laval: Hermann.

Davies, G. (2008, Mai). Employer branding and its influence on managers. *European Journal of Marketing* .

De Coster, M. (2011). *La fidélisation des délégués commerciaux : analyse du cas FIDUCIAL Office Solutions*. UNIVERSITE CATHOLIQUE DE LOUVAIN.

De Roeck, K., & Swaen, V. (2009). Processus d'impact de la RSE sur l'identification organisationnelle des employés en contexte de fusion – acquisition . Louvain la-Neuve.

Delhaize. (2016). Dossier de presse. *Delhaize célèbre 150 ans de qualité et d'innovation* . Belgique.

Delhaize. (2017). Embed our purpose within our company.

Delhaize Group. (2015). *Rapport Annuel* . Bruxelles.

Delhaize Le Lion . (2016). *Delhaize Le Lion*. Consulté le Mai 5, 2017, sur LinkedIn: https://www.linkedin.com/company-beta/3580412/

Delhaize Le Lion. (2012). *Comptes annuels*. Bruxelles.

Delhaize Le Lion. (2013). *Comptes annuels*. Bruxelles.

Delhaize Le Lion. (2014). *Comptes annuels*. Bruxelles.

Delhaize Le Lion. (2015). *Comptes annuels*. Bruxelles.

Delhaize Le Lion. (2016). *Comptes annuels*. Bruxelles.

Delhaize. (2017). *Travailler chez Delhaize*. Consulté le Juillet 7, 2017, sur Travailler chez Delhaize: https://jobs.delhaize.be/fr/

Delhaize, A. (2018). *Annual report 2017*.

Denys, J. (2010). *Employeurs, à vos marques !* . Louvain: Lannoo Campus.

Duroni, A. (2011). *De la marque employeur aux nouveaux enjeux RH*. Thèse professionnelle, Ecole des Hautes Etudes Commerciales.

Fabi, B., Lacoursière, R., & Raymond, L. (2014). L'influence des système de travail haute performance sur la satisfaction au travail, l'engagement et l'intention de quitter. Dans P. Paillé, *Attirer, retenir et fidéliser les ressources humaines* (pp. 117-133). Laval: Hermann.

Fabi, B., Lacoursière, R., Morin, M., & Raymond, L. (2009). Pratiques de gestion des ressources humaines et engagement envers l'organisation. *Gestion , 34* (4), pp. 21-29.

Feldwick, P. (1996). Do we really need brand equity? *The Journal of Brand Management , 4* (1), pp. 9-28.

Gaddam, S. (2008). Modeling Employer Branding Communication. *The Icfai Journal of Soft Skills , II* (1), pp. 45-55.

Gerardy, C., & Delfosse, A. (2015). *L'attractivité de la PME en tant qu'employeur : perception et évaluation de l'Employer Brand Image de la PME par les futurs diplômés de l'Université Catholique de Louvain (EPL, faculté des bio ingénieurs, LSM)*. Université Catholique de Louvain .

Giraud, L. (2015, Juillet). L'intention de quitter l'entreprise: une approche par l'étape de carrière. *Revue de gestion des ressources humaines* , pp. 58-86.

Giraud, L., Roger, A., & Thomines, S. (2012). La fidélisation des Ressources Humaines en période de crise économique. *Revue de gestion des ressources humaines , 2* (84), pp. 44-60.

Guerfel-Henda, S., & Guilbert, L. (2008). La fidélisation des commerciaux du secteur bancaire. Amiens.

Guilbert, L., & Henda, S. (2008). La fidélisation des cadres: une étude exploratoire. *"Carrières et contextes" 5ème journée d'études sur les carrières*, (pp. 1-18). Lyon.

Hanin, D., Stinglhamber, F., & Delobbe, N. (2013). The Impact of Employer Branding on Employees: The Role of Eployment Offering in the Prediction of Their Affective Commitment. *Psychologica Belgica* , pp. 57-83.

Kapoor, V. (2010, Mars & Juin). Employer Branding: A Study of Its Relevance in India. *The IUP Journal of Brand Management , 7*, pp. 51-75.

Khiat, A., & Ouyahia, Z. (2012). *Essai de compréhension de la fidélisation des salariés dans l'entreprise Algérienne*. Essec Business School. Oran: PERETTI Jean-Marie, SCOUARNEC Aline & KHIAT Assya.

Kilic, S. (2018, Janvier). ÉQUILIBRE VIE PERSONNELLE-VIE PROFESSIONNELLE, SOUTIEN SOCIAL, ENGAGEMENT ET SATISFACTION AU TRAVAIL : UNE ANALYSE DES EFFETS MÉDIATEURS. *Revue de gestion des ressources humaines* , pp. 23-33.

Kwedi, E. (2011). *La rétention du personnel dans l'entreprise : Le cas d'Ethias*. Université Catholique de Louvain. Eveline Léonard.

Le Flanchec, A., Mullenbach-Servayre, A., & Rojot, J. (s.d.). Favoriser la satisfaction au travail : les apports de l'enquête REPONSE 2011. . *Management & Avenir , 81* (7), pp. 37-55.

Le Vif. (s.d.). *Trends Tendance*. Consulté le Mai 18, 2017, sur Trends Tendance Top : https://trendstop.levif.be/fr/detail/402206045/delhaize-le-lion.aspx

Leconte, M. (2017, Avril). L'image de marque employeur perçue par les salariés. Récits de l'expérience de travail. *Management & Avenir , 94*, pp. 177-195.

Leduc, K. (2010). *Recruter ou fidéliser : comment réduire le turn-over des entreprises ? Les pratiques de mode de gestion du personnel en question*. CEPS Instead, Population & emploi.

Lievens, F., & Slaughter, J. E. (2016, Janvier). Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* , pp. 407-440.

Liger, P. (2016). *Marketing RH : Comment devenir un employeur attractif* (éd. 4e édition). Paris: Dunod.

Luchak, A. (2003, Mars). What kind of voice do loyal employees use ? . *British Journal of Industrial Relations , 41*, p. Luchak (2003.

Maclouf, E., & Belvaux, B. (2015). Contribution de la marque employeur à l'attractivité : les limites des approches cognitives analytiques. *Revue de gestion des ressources humaines , 4* (98), pp. 45-57.

Mandhanya, Y., & Shah, M. (2010). Employer branding - A tool for talent management. *Global Management Review* , pp. 43-48.

Martin, P. (2014). La fidélisation des talents professionnels dans une logique de carrière interne. *Revue de gestion des ressources humaines , 3* (93), pp. 18-31.

Mélodie, L. (2017, Avril). L'image de marque employeur perçue par les salariés. Récits de l'expérience de travail. *Management & Avenir* (94), pp. 177-195.

Morin, D., & Dauphin-Daffe, O. (2014). La conseptualisation de la marque employeur. Dans P. Paillé, *Attirer, retenir et fidéliser les ressources humaines* (pp. 1-33). Laval: Hermann Editions.

Mosley, R. (2007, Août). Customer experience, organisational culture and the employer brand. *Brand Management* , pp. 123-134.

Ndayirata, S. (2017, Octobre). L'influence des perceptions des pratiques de GRH et des facteurs de contexte organisationnel sur la fidélité des employés : cas des médecins du secteur public au Burundi. Montpellier.

Ouyahia, Z. (2016). Impact de la fidélisation sur l'intention de départs des salariés.

Paillé, P. (2004, Novembre). La fidélité au travail: éléments conceptuels sur la relation employé-organisation. *Gestion 2000 , 22* (6), pp. 295-309.

Paillé, P. (2008, Janvier). Les comportements de citoyenneté organisationnelle : une étude empirique sur les relations avec l'engagement affectif, la satisfaction au travail et l'implication au travail. *Le travail humain , 71*, pp. 22-42.

Panczuk, S., & Point, S. (2008). *Enjeux et outils du marketing RH*. Paris: Eyrolles.

Paugam, s. (2007). *Le salarié de la précarité*. Paris: Presses Universitaires de France.

Peretti, J.-M. (2001). *Dictionnaire des Ressources Humaines*. Paris: Vuibert.

Pichault, F., & Pleyers, M. (2008). *10 surprises sur les générations au travail*. Rapport générations, HEC Consulting Group.

Pinte, J.-P. (2007, Novembre 2011). *Les réseaux sociaux professionnels en ligne en plein essor*. Récupéré sur Les réseaux sociaux: http://reseauxsociaux16.canalblog.com/archives/2007/12/04/7121446.html

Priyadarshi, P. (2011). Employer brand image as predictor of employee satisfaction, affective commitment & turnover. *The Indian journal of industrial relations* , 510-522.

Renaud, S., Parent, C., & Morin, L. (2015). Ce qui influence le plus l'intention de rester: la satisfaction intrinsèque ou extrinsèque ? . Dans P. Paillé, *Attirer, retenir et fidéliser les ressources humaines* (pp. 135-166). Laval: Hermann Editions.

Renaud, S., Parent, C., & Morin, L. (2014). Ce sui influence le plus l'intention de rester: la satisfaction intrinsèque ou extrinsèque ? Dans P. Paillé, *Attirer, retenir et fidéliser les ressources humaines* (pp. 135-165). Laval: Hermann.

Rousseau, P. (2012). *Les effets de l'âge sur la rétention du personnel en PME*. Mémoire, Université du Québec, Québec.

Roussel, P. (2000). *La motivation au travail - Concept et théories*. Les notes du LIRH, Université Toulouse I, Sciences Sociales, Toulouse.

Saba, T. (2017, Février). Les valeurs des générations au travail : les introuvables différences. *Gérontologie et société , 39* (153), pp. 27-41.

Sonal, J. (2013, Juillet). EMPLOYER BRANDING AND ITS IMPACT ON CSR, MOTIVATION, AND RETENTION OF EMPLOYEES USING STRUCTURAL EQUATION MODELLING . *Delhi Business Review , 14* (2).

Supiot, A. (2016). *Au-delà de l'emploi*. Paris: Flammarion.

Van Campenhoudt, L., & Marquet, J. Q. (2017). *Manuel de recherches en sciences sociales*. Malakoff: Dunod.

Van Campenhoudt, L., Quivy, R., & Marquet, J. (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales* (éd. 4e édition). Paris: Dunod.

Van der Heyden, J. (2017, Juillet). La marque employeur de Delhaize. (M. Taburiaux-Meunier, Intervieweur)

Van Impe, A. (2017, Juillet 31). Stratégies de Delhaize Le Lion. (M. Taburiaux-Meunier, Intervieweur)

Viot, C., & Benraïss-Noailles, L. (2014, Janvier). Employeurs démarquez-vous ! La marque employeurs, un gisement de valeur inexploité ? *Management international* , pp. 60-81.

Wikipédia : L'encyclopédie libre. (2017, Avril 6). *Veille en entreprise*. Récupéré sur Wikipédia : L'encyclopédie libre: https://fr.wikipedia.org/wiki/Veille_en_entreprise

Wilden, R., Siegfried, P., & Lings, I. (2010, Avril). Employer branding: Strategic implications for staff recruitment. . *Journal of Marketing Management* (26), pp. 56-73.

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Liste des acronymes utilisés I

Annexe 2 : Tableau des indicateurs de fidélité (Cézanne et Guillon, 2013, p. 134)) II

Annexe 3 : Synthèse de effets de la marque employeur (Viot et Benraiss-Noailles, 2014) III

Annexe 4 : Définitions de la marque employeur (Viot et Benraïss-Noailles, 2014, p. 63 ; Cazottes et Libaert, 2019) IV

Annexe 5 : Tableau comparatif des pratiques de GRH « gagnantes », des dimensions de la marque employeur et des pratiques de fidélisation V

Annexe 6 : Schéma du processus méthodologique VI

Annexe 7 : Informations sur l'entreprise Delhaize Le Lion : VII

1. Présentation de l'entreprise Delhaize Le Lion SCA VII
   1.1 Fiche signalétique VII
   1.2 Historique VIII
   1.3 Approches stratégiques VIII
      1.3.1 Stratégie globale VIII
      1.3.2 Stratégie commerciale VIII
      1.3.3 Stratégie RH IX

Annexe 8 : Informations sur l'entreprise Delhaize Le Lion : Historique détaillé X
   Informations sur l'entreprise Delhaize Le Lion : stratégie commerciale XI

Annexe 9 : Informations sur les effectifs de l'entreprise Delhaize Le Lion XII
   Graphiques - Effectifs XII
   Analyse des graphiques XVI

Annexe 10 : Informations supplémentaires sur l'entreprise (Delhaize Group, 2015) XVII
   Les valeurs de Delhaize Le Lion XIX
   Poster de la stratégie « épicier 2.0 » XXI
   Poster : 4 principles checkpoint XXI

Annexe 11 : Guides d'entretiens XXII

Annexe 12 : Retranscriptions des entretiens exploratoires XXX
   RespEB XXX
   RespEB (2) XXXIX
   RespEB+1 LIII
   AncRespEB LVIII

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens LXII
   CS2 LXII
   CM1 LXVIII
   CM2 LXXX
   CS3 XCVI
   CS4 CIII
   CS5 CXIII
   CS6 CXXVI
   CS7 CXLI
   CS8 CL
   EM1 CLXI
   EM2 CLXXXI

CS9 CXCIV

Annexe 14 : Analyse verticale des entretiens exploratoires CCIII
Premier entretien avec RespEB CCIII
Second entretien avec RespEB CCV
Entretien avec RespEB+1 CCIX
Entretien avec AncRespEB CCX
Troisième entretien avec RespEB CCXI

Annexe 15 : Analyse verticale des entretiens CCXVIII
Analyse verticale : entretiens réalisés dans les magasins CCXVIII
Entretien avec CM1 CCXVIII
Entretien avec CM2 CCXXII
Entretien avec EM1 CCXXV
Entretien avec EM2 CCXXIX
Analyse verticale : entretiens réalisés dans les services de support CCXXXIV
Entretien avec CS1 CCXXXIV
Entretien avec CS2 CCXXXIV
Entretien avec CS3 CCXXXVI
Entretien avec CS4 CCXXXVIII
Entretien avec CS5 CCXL
Entretien avec CS6 CCXLIII
Entretien avec CS7 CCXLVI
Entretien avec CS8 CCXLVIII
Entretien avec CS9 CCLI

Annexe 1 : Liste des acronymes utilisés

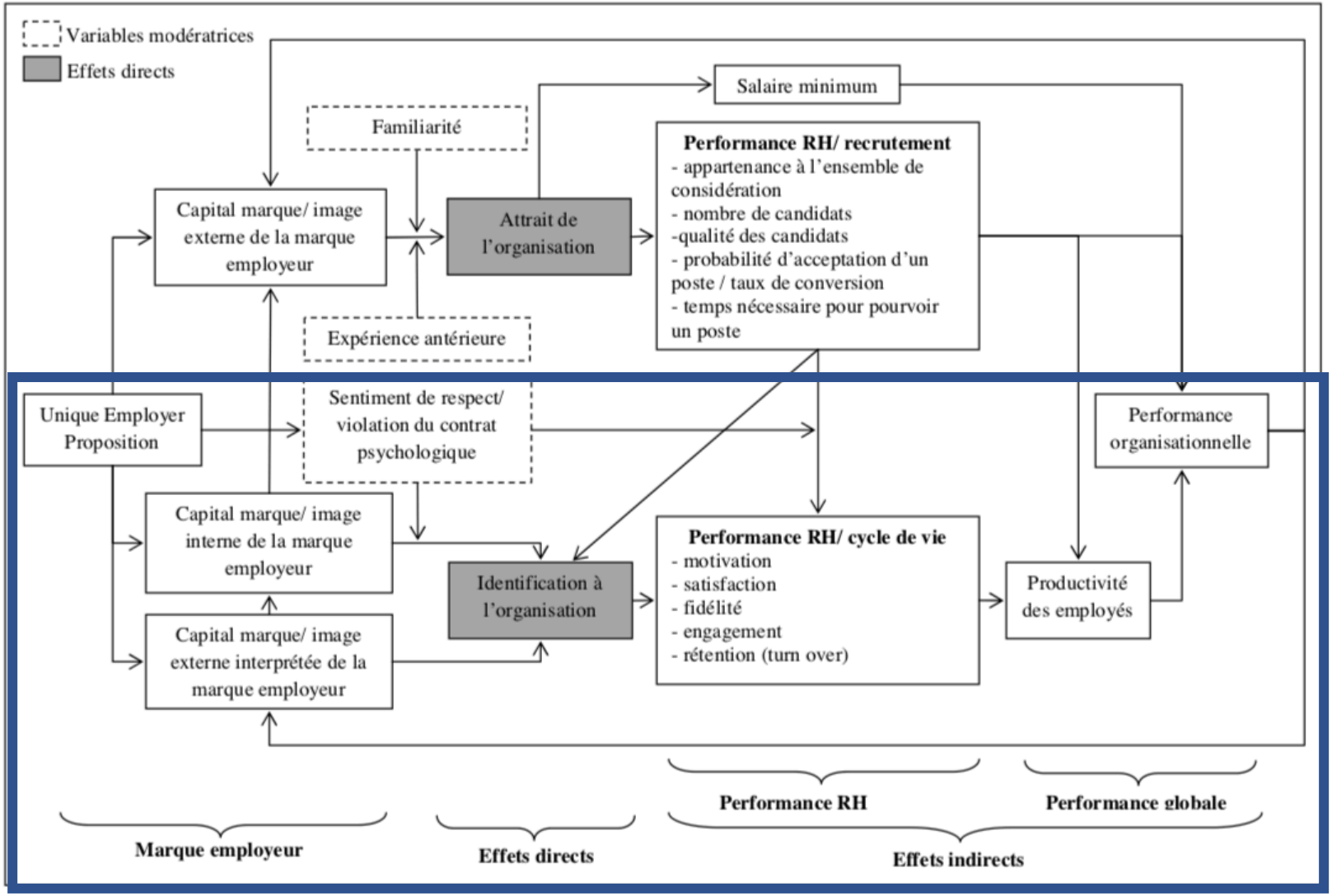
ME	**Marque employeur**
EB	**Employer Branding**
RH	**Ressources Humaines**
GRH	**Gestion des Ressources Humaines**
MRH	**Marketing des Ressources Humaines**
EVP	**Employee value proposition**
GPEC	**Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences**
DRH	**Directeur des Ressources Humaines** **Direction des Ressources Humaines**
ETP	**Equivalent temps plein**
ST	**Satisfaction au travail**
IO	**Implication organisationnelle**
IT	**Intention de quitter**
IR	**Intention de rester**
MT	**Motivation au travail**
SOP	**Soutien Organisationnel Perçu**
CS	**Contrat Psychologique**
STHP	**Système de Travail Haute Performance**

Annexe 2 : Tableau des indicateurs de fidélité (Cézanne et Guillon, 2013, p. 134))

Dimension	Méthodologique		Epistémologique	
	Facilité de mesure	Facilité d'interpré-tation	Validité quel que soit le segment de main d'œuvre	Traduction de la psychologie des salariés
Identification Attachement à l'organisation Engagement		X	X	X
Modèle EVLN	X		X	X
Intention d'absentéisme				X
Rester tard au travail	X			
Ancienneté	X		X	
Taux de mobilité, turnover	X		X	
Sentiment d'appartenance			X	X
Degré d'implication		X		X
Contrat psychologique Confiance		X	X	X
Déviance organisationnelle Comportement contreproductif			X	X
Intention/volonté de départ			X	X
Sens du sacrifice/ dévouement				X
Bouche à oreille positif			X	X
Représentation du personnel	X		X	
Capital humain spécifique			X	X

Annexe 3 : Synthèse de effets de la marque employeur (Viot et Benraiss-Noailles, 2014)

Figure 2 – Synthèse des effets de la marque employeur



Annexe 4 : Définitions de la marque employeur

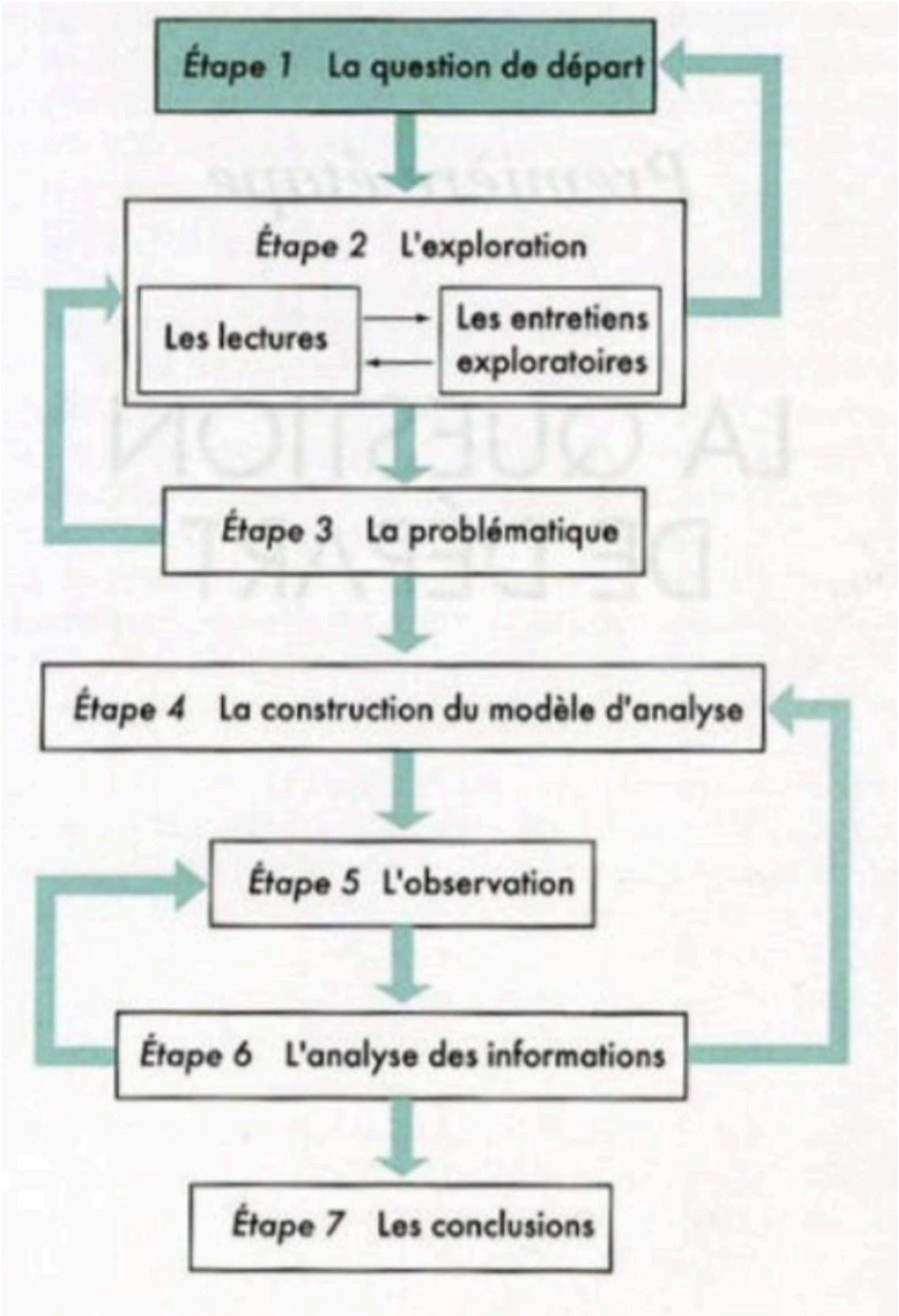
(Viot et Benraïss-Noailles, 2014, p. 63 ; Cazottes et Libaert, 2019)

Un ensemble de bénéfices	Ambler et Barrow (1996, p. 187)	La ME est « l'ensemble des bénéfices fonctionnels, économiques et psychologiques fournis par l'emploi et permettant d'identifier l'entreprise en tant qu'employeur ».
Un ensemble d'objectifs internes et externes	Pitelet (1998)	« La mise en cohérence de toutes les expressions employeur de l'entreprise, internes et externes, au nom de sa performance économique. »
	Ruch (2002)	« L'image de l'entreprise vue à travers les yeux des salariés et de ses candidats potentiels. »
	Backaus et Tikoo (2004, p. 502)	« L'employeur [...] personnifie le système de valeurs de l'entreprise, les politiques et les comportements pour attirer, motiver et retenir les employés actuels et potentiels ».
	Srivastava et Bhatnagar (2010, p. 26)	« Une ME donne une identité, une image et un caractère distinctif à l'organisation en tant qu'employeur afin d'attirer ses futurs employés et de motiver, impliquer et retenir ses employés actuels ».
Une identité, une image	Minchington (2010)	« L'image de l'organisation où il est agréable de travailler dans l'esprit des employés et des principaux intervenants du marché externe ».
	Franca et Pahor (2012, p. 87)	« Nous voyons la ME comme un ensemble de caractéristiques positives et négatives d'une entreprise en tant qu'employeur, lesquelles sont communiquées en interne et en externe par le biais de différents canaux ».
	Weinrich et al. (2011, p. 403)	« L'image de ME peut être considérée comme une perception critique de l'entreprise en tant qu'employeur, perception qui est résolument positionnée dans l'esprit des employés potentiels, actuels et anciens ».
Une proposition d'emploi	Franca et Pahor (2012, p. 86)	« L'essence de la ME est la proposition d'emploi ».
	Soulez et Guillot-Soulez (2011, p. 41)	La ME est « la promotion, à l'intérieur et en dehors de l'entreprise, d'une idée claire de ce qui rend l'entreprise différente et désirable en tant qu'employeur ».
Toutes les dimensions	Viot et Benraïss-Noailles (2014, p. 62)	« La ME est une promesse d'emploi unique (UEP) à destination des employés actuels et potentiels qui s'appuie sur les bénéfices – fonctionnels, économiques et psychologiques – associés à une organisation en tant qu'employeur et à l'offre RH qu'elle propose. Elle permet de créer une identité et une image distinctive de l'organisation en tant qu'employeur. »

Annexe 5 : Tableau comparatif des pratiques de GRH « gagnantes », des dimensions de la marque employeur et des pratiques de fidélisation

Pratiques de GRH « gagnantes »	**Dimensions de la marque employeur selon Denys (2010)**	**Pratiques de fidélisation**
Rémunération Avantages sociaux	La rémunération	La rémunération
	La sécurité d'emploi	
	La santé financière	
Sélection ; accueil et intégration	L'ambiance de travail	Période d'intégration Les conditions de travail (climat social)
Organisation du travail Caractéristiques de l'emploi	L'intérêt des fonctions	Le contenu du travail
Formation et développement	Les perspectives d'avenir	Le développement du potentiel
	Les opportunités de carrière internationale	
	Les oppportunités de formation	
Leadership, communication et participation Évaluation de la performance	La qualité du management	Le management Les conditions de travail (reconnaissance)
Conciliation travail – vie personnelle	L'équilibre entre le travail et la vie privée	Les conditions de travail (aménagement du temps de travail)
	La situation en entreprise	
	L'intérêt porté à l'environnement et la société	
	Les services et produits proposés	
	Les valeurs	Les conditions de travail (éthique et partage des valeurs)
	Les capacités d'innovation	
	La position dominante dans un secteur	

Annexe 6 : Schéma du processus méthodologique



« Les étapes de la démarche » (Quivy & Van Campenhoudt, 2011, p.16)

Annexe 7 : Informations sur l'entreprise Delhaize Le Lion :

1. Présentation de l'entreprise Delhaize Le Lion SCA

La recherche s'étant déroulée de mai à début janvier 2018, nous vous présenterons dans ce point une « photo » de la situation de l'entreprise et de sa stratégie en 2017 afin que de permettre de recontextualiser l'environnement de travail des personnes interrogées. La nouvelle stratégie, étroitement en lien avec la stratégie de marketing RH, vous sera exposé lors de l'analyse des entretiens sur cette thématique.

1.1 Fiche signalétique

Les logos :

Date de création	01/01/1857	Nom du C.E.O	Denis Knoops
Numéro d'entreprise	0402.206.045	Siège social	1080 Molenbeek Saint-Jean
Nombres de magasins :	759 magasins	Concurrents :	Colruylt, Carrefour, Lidl, Aldi, Makro,…
Secteur	Vente et distribution alimentaire	Type de société	Société cotée en bourse
Valeurs	Détermination, Intégrité, Courage, Humilité, Humour	Nombres d'employés	15015 employés (en 2016)

(Le Vif, 2017) (Delhaize Le Lion, 2016)

Delhaize Le Lion / De Leeuw possède des magasins en Belgique et au Luxembourg. Ce réseau est composé de magasins intégrés mais aussi d'affiliés (Proxi Delhaize, AD Delhaize et Shop&GO). La Belgique représente à elle seule 20% du chiffre d'affaires total du groupe soit plus ou moins 5,0 milliards d'euros de revenus. Il s'agit de son marché historique. (Delhaize Group, 2015) (Delhaize Le Lion, 2016)

Le tableau du rapport annuel de 2015 reprenant le nombre de magasins en fonction des pays (voir annexe n°5) fait apparaître que depuis 2006 le nombre de magasins en Belgique et au Luxembourg a d'abord subi une lourde diminution. Celle-ci résulte de la vente de leur filière Di. Le nombre de magasins a ensuite augmenté petit à petit pour atteindre les 154 magasins supplémentaires en 2015. Le nombre de magasins ne semblent pas avoir fluctué de la même façon que le nombre de personnes au travail. Par exemple, il y a eu une première grosse restructuration durant l'année 2012 mais le chiffre n'a pas baissé. Ce fait s'explique par à la mise en place d'une procédure d'efficience chez Delhaize. La société dû se rendre à l'évidence qu'employer 130 personnes dans un seul magasin ne leur permettait pas d'atteindre la rentabilité nécessaire. (Van Impe, 2017; Van der Heyden, 2017)

1.2 Historique

Vous en avez sans doute récemment entendu parler dans la presse, Delhaize vient de fêter ses 150 bougies et de ce fait, c'est une entreprise belge lourde d'histoire. Nous ne nous attarderons par sur l'historique lointain[1] de l'organisation mais préciserons quelques évènements récents. Depuis 2012, Delhaize s'est lancé dans un processus d'efficience qui l'a poussé à devoir se séparer de nombreux collaborateurs. Ainsi, plusieurs vagues de restructurations ont été enclenchées (Van der Heyden, 2017, Van Impe, 2017).
Une autre actualité importante concerne le rapprochement avec l'entreprise Ahold. C'est seulement une dizaine d'années après leur premier contact que le groupe a consolidé son projet de fusion en 2016. Ils sont devenus Ahold Delhaize.

1.3 Approches stratégiques

1.3.1 Stratégie globale

La but vers lequel tend l'entreprise était : « Delhaize à nouveau le magasin préféré ». Sa stratégie générale était alors basée à partir du programme « Épicier 2.0 ». Afin de partager cette stratégie avec tous leurs collaborateurs, un poster avait été créé et diffusé (cf. annexe n°5).
Audrey Van Impe, HR manager chez Delhaize, nous a expliqué la stratégie liée à ce poster. Celle-ci a commencé en 2015 et s'est terminée à la fin de l'année 2017. Comme le secteur de la grande distribution évolue rapidement, la nouvelle stratégie a seulement été décidée durant les derniers mois de l'année 2017.
Le premier axe était : « Pour nos clients, la qualité avant tout ». C'est-à-dire le meilleur en frais, l'assortiment le plus innovant, les courses les plus agréables, la meilleure qualité au juste prix.
Le deuxième axe était celui des collaborateurs : « Nous valorisons tous nos collaborateurs comme nous voulons qu'ils valorisent nos clients et nos affiliés ». Ce point concernait la partie RH.
Le troisième et avant-dernier axe était relatif à l'efficience et la performance : c'est la technologie et innovation, la collaboration entre les départements, que tout soit plus simple, plus facile, et plus rapide pour les magasins. Delhaize forme ses collaborateurs pour les aider à se développer tout en utilisant les nouvelles technologies et les dernières innovations. Cela permet de travailler de manière plus performante, plus efficiente tout en privilégiant une meilleure collaboration entre les départements. Il y a des réunions prévues afin de fixer des objectifs communs. L'intérêt de cette approche consiste à voir l'objectif global de l'entreprise et pas l'intérêt personnel de chaque petit département.
Le quatrième axe tenait, lui, à la mission : « Ensemble pour que chacun ait tous les jours le plaisir de bien manger ».
Chaque département part de cette stratégie pour créer sa propre ligne de conduite. (Van Impe, 2017)

1.3.2 Stratégie commerciale

[1] Un historique plus détaillé est proposé en annexe n°2

Au niveau commercial, Delhaize a également mis en place une campagne « Bien acheter, Bien manger » de 2015 à 2017. L'entreprise veut offrir à ses clients le meilleur rapport qualité/prix des produits (Delhaize Group, 2015). "Bien acheter" veut dire payer le juste prix. "Bien manger" parce que Delhaize garantit la qualité et la fraîcheur ainsi qu'un très large choix de produits dans l'assortiment. Pour répondre aux besoins des consommateurs, Delhaize a développé six marques exclusives et personnelles. Aussi, Delhaize a mis en place un processus de réfection de certains magasins afin de les rendre plus accueillants pour les clients. (Delhaize, 2016) (Van Impe, 2017)

1.3.3 Stratégie RH

Audrey Van Impe nous a expliqué la stratégie RH de Delhaize. Elle est composée de 3 axes : (Van Impe, 2017)

1. ***People organisation, effectivement for leader and employee engagement*** : Cet axe relatif au management est lui-même redivisé en trois composantes :
    - *Agile organisation and work force management*
    - *Build leadership and change capability*
    - *Empowerment and developpement of talent*
2. ***Communicate to engage*** : C'est tout ce qui a trait à la communication.
3. ***Value Benefit*** : Nous retrouvons ici tout ce qui concerne le "healthy, wellbeing, diversity, reward and recoginition".

1.3.3.1 L'Associate Engagement Survey

En 2015, Delhaize réalise un *Associate Engagement Survey* (soit une enquête sur l'implication des collaborateurs). Les collaborateurs peuvent alors s'exprimer de manière confidentielle sur certains aspects fondamentaux de leur travail, tels que les responsabilités quotidiennes, le leadership de la société, les performances et la reconnaissance des réalisations. « Près de 80 % des employés du Groupe Delhaize, ce qui représente approximativement 120 000 collaborateurs, ont participé à l'*Associate Engagement Survey* de 2015, soit un taux de participation bien supérieur à la moyenne du secteur qui est de 70 % » (Delhaize Group, 2015, p. 22).
« L'enquête a démontré que la plupart des collaborateurs ayant participé à l'enquête se sentent concernés dans leur travail. Plus de 90% d'entre eux ont déclaré travailler au-delà de ce qu'on attend d'eux afin de contribuer à la réussite de la société et être généralement capables de maintenir l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Ces réponses permettent au Groupe Delhaize de continuer à engager des personnes de talent pour la meilleure expérience client ». (Delhaize Group, 2015, p. 22).
Sarah de Potter, responsable de l'implémentation de cette enquête, nous a fait part des chiffres pour 2016 : 79% de taux d'engagement pour une participation de 75%.

1.3.3.2 Delhaize, un employeur gratifiant

Voici les communications que nous avons trouvées sur le « comment Delhaize communique sur sa proposition de valeur (ou EVP) ? ».
Nous pouvons lire sur le site jobs.delhaize.be que l'entreprise incite les candidats à la rejoindre via les arguments suivants : des collègues enthousiastes, un environnement innovant, une

entreprise responsable, des opportunités de développement. (Delhaize, 2017) Nous pouvons donc considérer que c'est ce que Delhaize considère comme étant ses qualités en tant qu'employeur.
Aussi, dans le dernier rapport annuel disponible, nous avons pu trouver le message suivant : « Non seulement nous leur offrons le salaire qui leur permet d'accomplir les choses dont ils éprouvent l'envie et le besoin, mais nous investissons aussi pour leur proposer un environnement de travail sûr, respectueux et ouvert à tous, des opportunités d'évolution et de développement, ainsi qu'un sentiment d'accomplissement de soi et de fierté de travailler pour une Société fondée sur des valeurs essentielles de détermination, d'intégrité, de courage, d'humilité et d'humour. » (Delhaize Group, 2015)

1.3.3.3 Initiatives en matière de formation professionnelle continue

En 2016, Delhaize a permis à 2.283 hommes et 2.451 femmes de suivre des formations professionnelles continues à caractère formel à sa charge. Concernant le caractère moins formel ou informel, toujours à la charge de l'organisation, 2.048 hommes et 2.897 femmes ont été concernés. (Delhaize Le Lion, 2016)

Annexe 8 : Informations sur l'entreprise Delhaize Le Lion : Historique détaillé

Delhaize est une enseigne de supermarchés belge créé en 1867 par les frères Jules et Auguste Delhaize. Vous en avez sans doute récemment entendu parler dans la presse, Delhaize fête ses 150 bougies cette année. Nous pouvons affirmer que la famille Delhaize est à l'origine de la grande distribution moderne. Leur père Jean-Jacques Delhaize est issu de la région carolorégienne, il était négociant en vins et en Charbon. Il se marie en 1827 avec Joséphine Ponsard qui lui donne 11 enfants dont 9 garçons. Plusieurs d'entre eux se lanceront dans la distribution alimentaire. Jules Delhaize qui est l'aîné se retrouve chef de famille au décès de son père. En observant le système de la distribution alimentaire, il se rend compte que tous les intermédiaires font augmenter considérablement les prix. En 1866, Adolphe Delhaize ouvre son magasin "Bon Marché" à Châtelet. Jules quant à lui, pense à un nouveau système. Acheter pour plusieurs magasins sous une même enseigne afin de bénéficier de prix de gros et réunir les marchandises dans un entrepôt central. Il désire des magasins exemplaires avec des prix affichés et du personnel compétent. Jules et Auguste ont quitté leur emploi stable pour réaliser leur envie. Jules était professeur de sciences commerciales et Auguste était vétérinaire. En 1867, la Belgique a 37 ans et est sous le règne de Léopold II. Leur idée est de faire le commerce de vins, de liqueurs et de denrées coloniales. Le premier magasin à ouvert à Ransart près de Charleroi, à la place verte dans la ville basse et portait le nom de "Delhaize Frères et C^{ie} ". Très rapidement, leur frère Edouard et le mari de Célina Delhaize, Jules Vieujant viennent renforcer l'équipe et d'autres succursales ouvrent à Marchienne-au-Pont, La Louvière, Mons, Namur et Huy. En 1870, leur frère Louis Delhaize décide de commencer également le commerce mais décide de le faire seul. En 1871, soit à peine quatre années, la famille Delhaize a à son actif trois entreprises dans la grande distribution. Les frères Jules, Edouard et Adolphe Delhaize s'unissent avec leur beau-frère Jules Vieujant et créent une société en commandite simple. Ils quittent la région de Charleroi pour aller à Molenbeek-Saint-Jean, près de la gare. Malheureusement, trois ans plus tard, l'entente entre les frères ne se déroulant pas comme ils

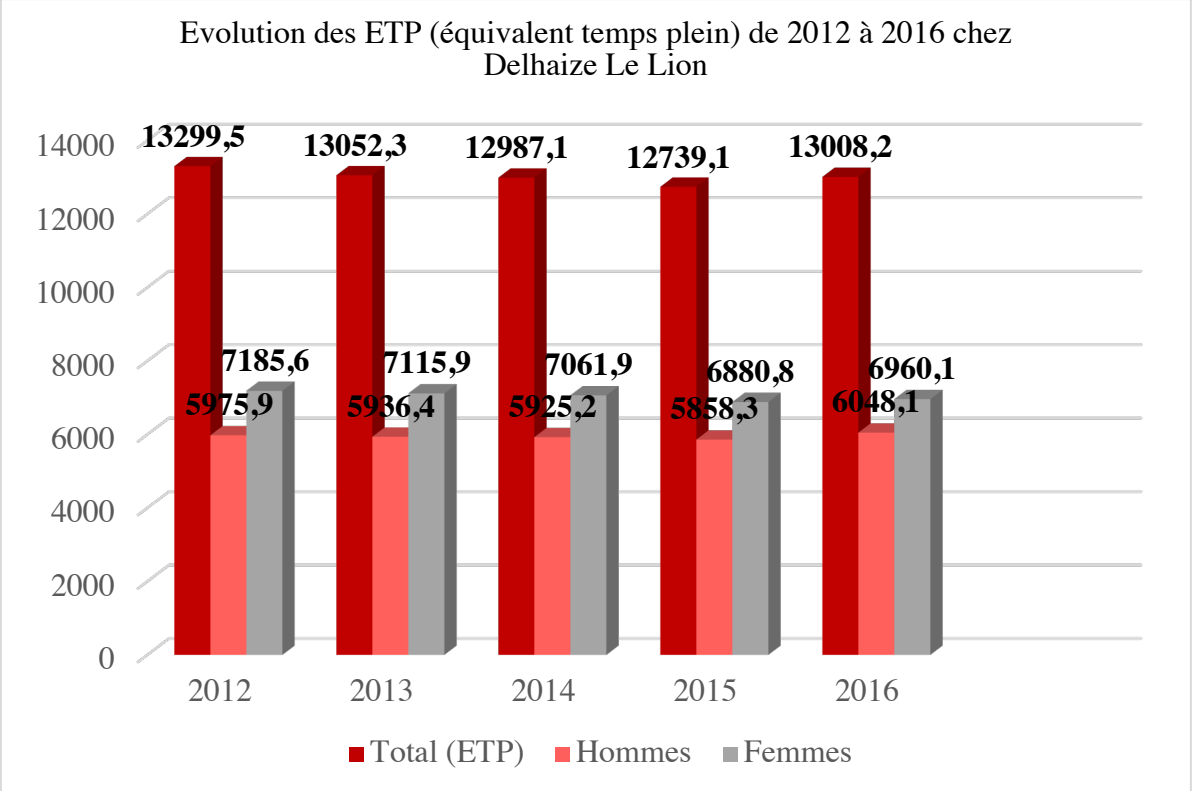
le pensaient, Adolphe décide de quitter la société et il reçoit quelques magasins et crée la société Adolphe Delhaize. Ils décident de ne pas se faire concurrence entre eux et signent un pacte. L'année suivante, en 1875, Léopold le plus jeune frère rejoint Jules et Edouard. Ils complètent le nom de la société par "Le Lion" qui est notre emblème national. Les magasins sont repris sous la même enseigne "Bon marché" même s'ils font partie de deux sociétés différentes. En 1950, la société Adolphe Delhaize est absorbée par l'enseigne du Lion. En 1897, Louis Delhaize décède et ses enfants développe l'entreprise en France. En 1908, en Belgique, Louis Delhaize devient une société anonyme. En 1962, le groupe est côté en bourse. Depuis les années 1970, le Groupe est actif en Asie et aux Etats-Unis et a subi de nombreuses restructurations ces dernières années.

Informations sur l'entreprise Delhaize Le Lion : stratégie commerciale

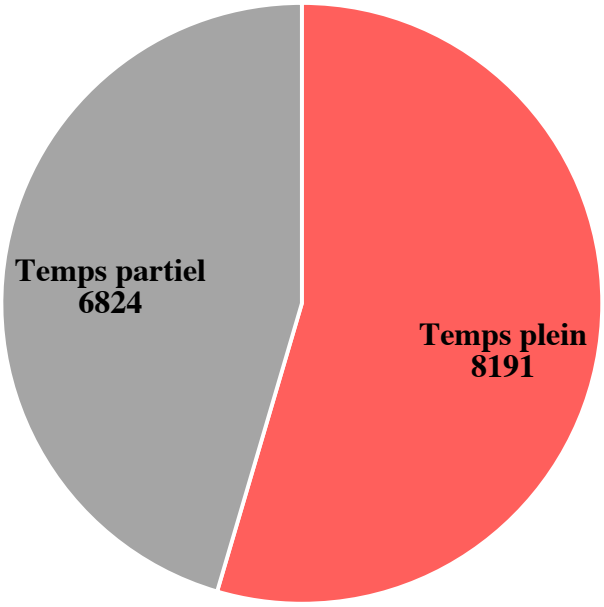
Pour ses clients, Delhaize désire la qualité avant tout. C'est-à-dire offrir l'assortiment le plus innovant sur le marché et la meilleure qualité au juste prix. Delhaize propose différentes gammes de produits dont la marque 365 pour que chaque client puisse adapter son budget mais toujours avec de la qualité. Ces produits proposent une qualité égale à celle des marques nationales mais meilleurs marchés. Aujourd'hui l'assortiment Delhaize atteint près de 8000 produits. Et en février 2017, une enquête menée auprès de 100 consommateurs montrent que la qualité des produits et la richesse de l'assortiment restent les deux premiers points forts identifiés à Delhaize. Delhaize désire également rendre les magasins plus accueillants. (Delhaize, 2016)

Annexe 9 : Informations sur les effectifs de l'entreprise Delhaize Le Lion

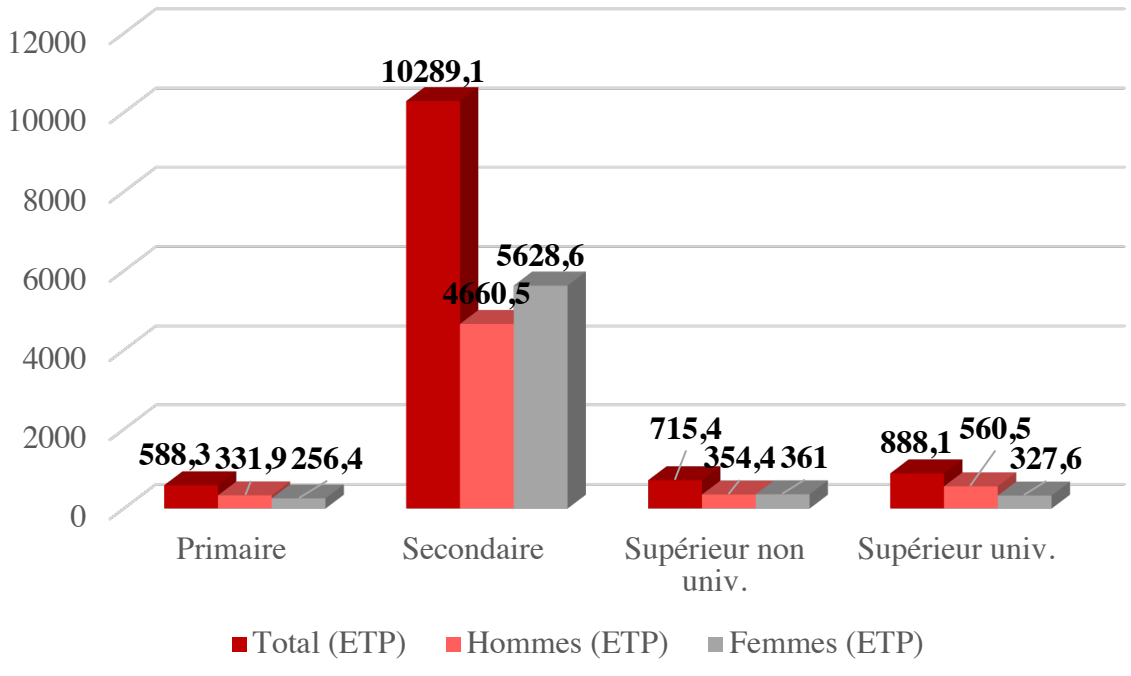
Graphiques - Effectifs



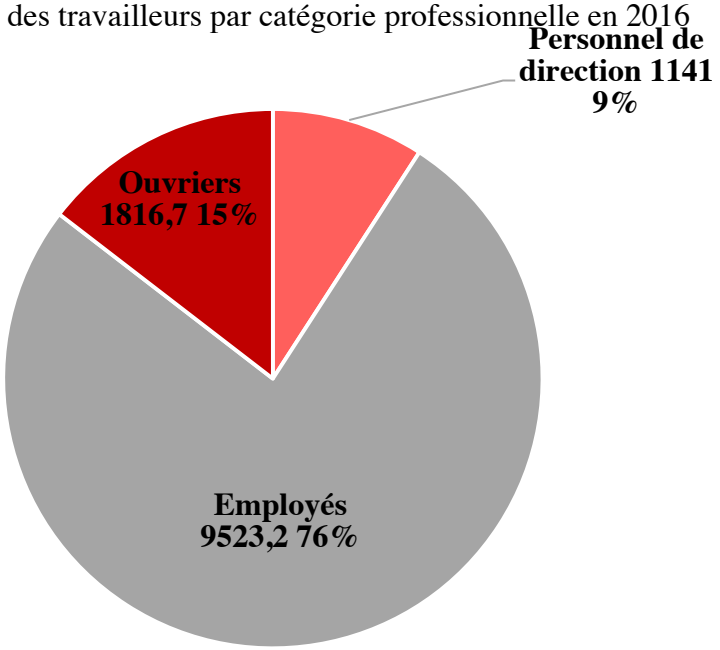
Répartition des travailleurs selon leur régime de travail en 2016



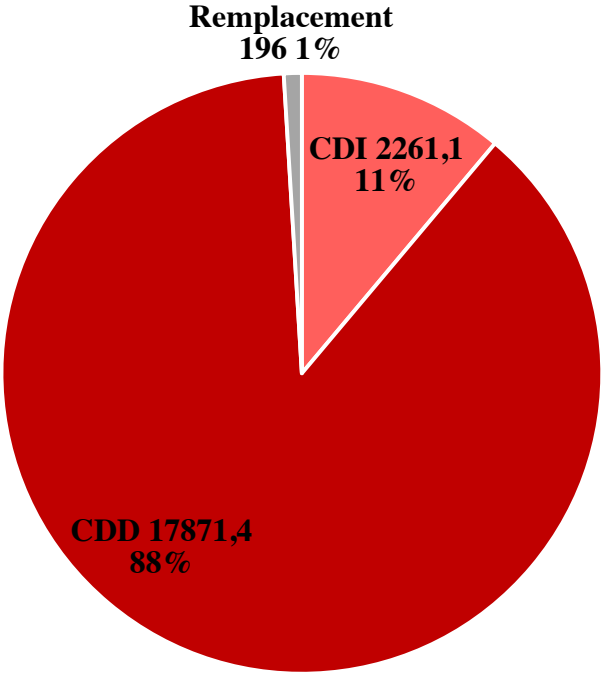
Répartition des travailleurs par genre et degré de qualification en 2016



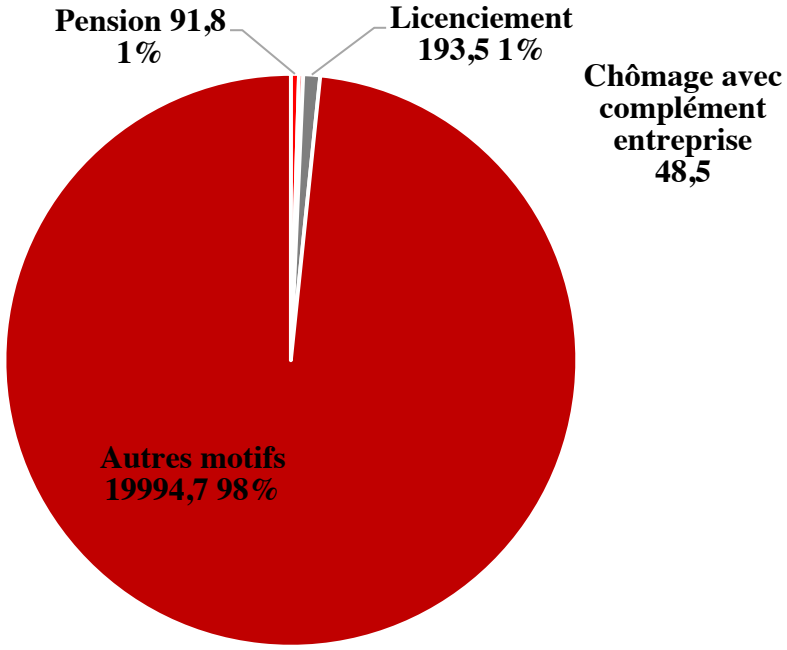
Répartition des travailleurs par catégorie professionnelle en 2016



Répartition des sorties travailleurs par type de contrat de travail en 2016



Répartition des sorties travailleurs par motif de fin de contrat de travail en 2016



Analyse des graphiques

Pour cette partie, nous avons basé notre analyse sur des graphiques (c.f. annexe n°4) réalisés par nos soins grâce aux données récoltées dans les bilans sociaux de 2012 à 2016 (Delhaize Le Lion, 2012; 2013; 2014; 2015; 2016).

Evolution des ETP (équivalent temps plein) de 2012 à 2016 chez Delhaize Le Lion

Le nombre d'ETP (équivalents temps plein) a baissé entre 2012 et 2015 du fait des différentes vagues de restructuration (Van der Heyden, 2017 ; Van Impe ; 2017). Nous pouvons également observer sur le graphique qu'en 2012 il y avait une surreprésentation de femmes dans le personnel de Delhaize. Cet écart entre le nombre de femmes et d'hommes au travail s'est réduit jusqu'en 2016 où les chiffres tendent à se rejoindre.

Répartition des travailleurs selon leur régime de travail en 2016

Delhaize emploie une proportion de travailleurs ayant un régime de travail à temps partiel presque égale à celle des temps pleins. En 2016, il y avait 6824 personnes à temps partiel contre 8191 à temps plein.

Répartition des travailleurs par genre et degré de qualification en 2016

Une écrasante majorité de travailleurs possède un degré de qualification de niveau secondaire. Nous pouvons supposer qu'il s'agit des collaborateurs en magasins, qui représentent la grande majorité de la population au travail chez Delhaize. Dans cette tranche, le nombre de femmes est supérieur au nombre d'hommes. Par contre, dans la deuxième population plus importante, même si elle est d'un nombre bien inférieur à la première, ce sont les hommes qui sont plus nombreux que les femmes diplômées de l'université. Viennent ensuite les catégories de qualifications « supérieur non universitaire » et « primaire ».

Répartition des travailleurs par catégorie professionnelle en 2016

En 2016, il y avait 76 % d'employés pour 15% d'ouvriers et 9% de personnel de direction.

Répartition des sorties travailleurs par type de contrat de travail en 2016

88% des sorties de travailleurs sont dues à une fin de CDD. Néanmoins, 11% de ces sorties sont des CDI, soit 2261 équivalents temps plein (ETP). Malheureusement, nous n'avons pas pu récolter d'informations plus précises quant à ces départs afin de séparer les départs volontaires des involontaires. Il serait intéressant de se pencher sur ces données afin de réaliser une analyse plus approfondie.

Répartition des sorties travailleurs par motif de fin de contrat de travail en 2016

Nous apprenons ici que 98% des sorties des travailleurs sont dues à des motifs autres que la pension, le licenciement ou le chômage avec complément d'entreprise. Nous n'avons pas non plus d'informations précises quant à la répartition de ces autres motifs. Cela comprend notamment le nombre de personnes qui continuent, au moins à mi-temps, à prester des services au profit de l'entreprise comme indépendants. Nous ne pouvons déterminer quel pourcentage de personnes prennent la décision de quitter l'entreprise.

Annexe 10 : Informations supplémentaires sur l'entreprise (Delhaize Group, 2015)

Nombre de magasins (fin d'année)

	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006
Etats-Unis	1 288	1 295	1 298	1 308	1 405	1 398	1 395	1 380	1 360	1 348
Belgique et Grand-Duché de Luxembourg	888	880	852	840	821	805	792	771	734	840[1]
Grèce	341	308	281	268	251	223	216	201	159	148
Roumanie	471	410	296	193	105	72	51	40	22	18
Indonésie	128	122	117	103	89	73	66	63	56	50
Serbie	396	387	381	363	366	—	—	—	—	—
Sous-total	**3 512**	**3 402**	**3 225**	**3 075**	**3 037**	**2 571**	**2 520**	**2 455**	**2 331**	**2 404**
Activités désinvesties et abandonnées										
République tchèque	—	—	—	—	—	—	—	—	—	97
Allemagne	—	—	—	—	—	—	—	4	4	3
Albanie	—	—	—	23	18	—	—	—	—	—
Monténégro	—	—	—	24	22	—	—	—	—	—
Bosnie-Herzégovine	—	—	39	41	44	—	—	—	—	—
Bulgarie	—	—	54	43	42	—	—	—	—	—
Etats-Unis (Sweetbay, Harveys & Reid's et Bottom Dollar Food)	—	66	216	245	245	229	212	214	210	201
Total	**3 512**	**3 468**	**3 534**	**3 451**	**3 408**	**2 800**	**2 732**	**2 673**	**2 545**	**2 705**

(1) Y compris 132 magasins Di vendus en 2007.

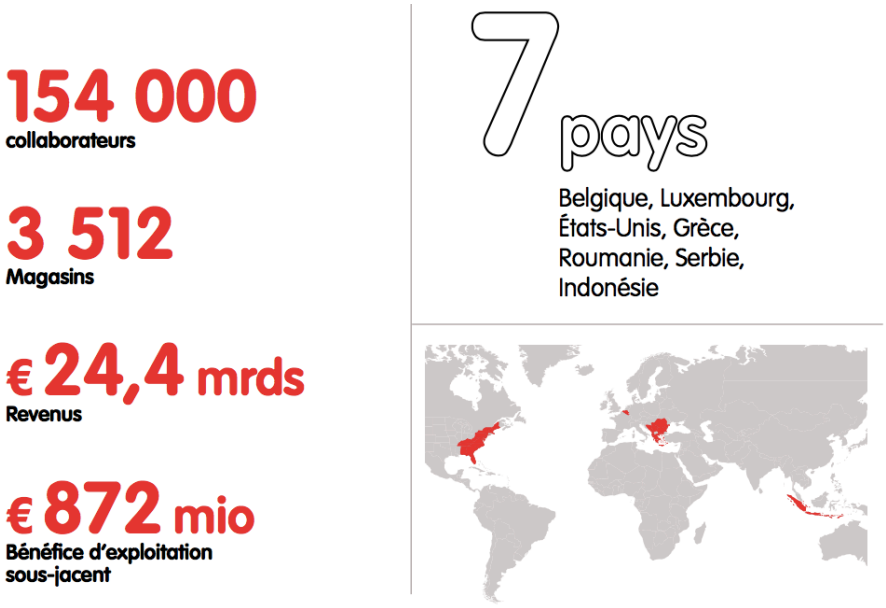
Nombre d'employés (fin d'année)

	2015	2014	2013
Temps plein	75 013	72 499	76 126
Temps partiel	78 924	79 509	84 757
ETP[1]	**116 646**	**114 373**	**120 606**
Hommes	73 405	72 417	76 630
Femmes	80 532	79 591	84 253
Total	**153 937**	**152 008**	**160 883**

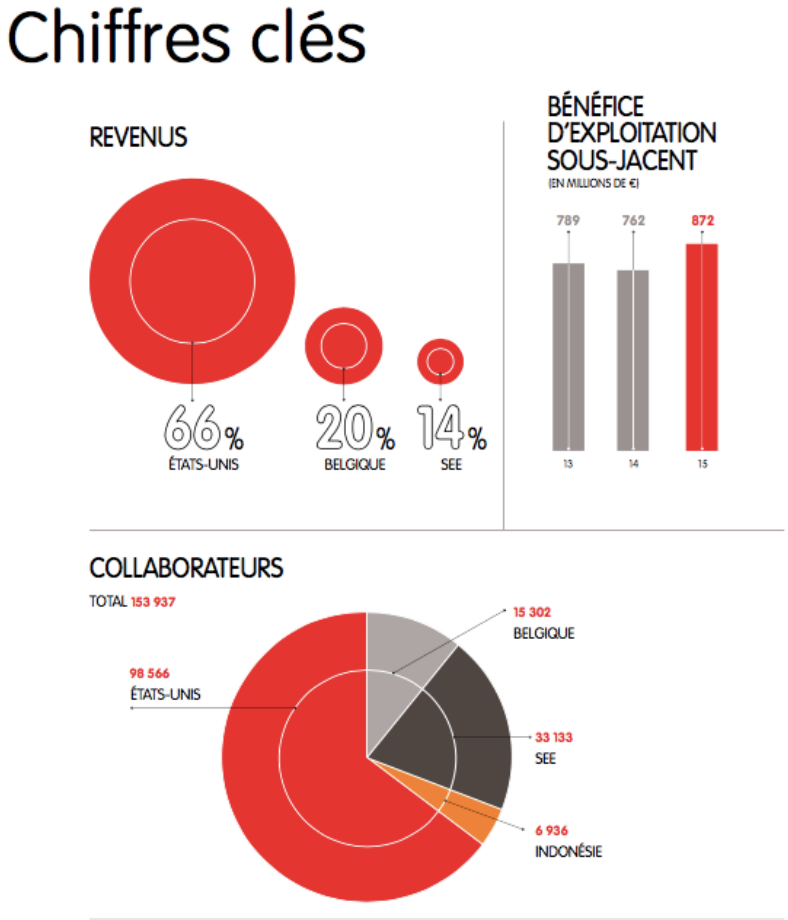
Répartition géographique

	2015		2014		2013	
	Total	ETP[1]	Total	ETP[1]	Total	ETP[1]
Etats-Unis	98 566	66 474	98 716	66 538	108 053	73 069
Belgique (y compris Grand-Duché de Luxembourg)	15 302	13 354	16 271	13 698	16 227	13 609
Grèce	12 700	9 713	11 621	8 986	10 958	8 547
Roumanie	8 933	8 768	8 166	8 030	6 820	6 700
Indonésie	6 936	6 936	6 419	6 419	5 670	5 670
Serbie	11 500	11 401	10 815	10 702	10 716	10 612
Bulgarie	—	—	—	—	1 501	1 462
Bosnie-Herzégovine	—	—	—	—	938	937
Total	**153 937**	**116 646**	**152 008**	**114 373**	**160 883**	**120 606**

(1) Equivalent temps plein.



(Delhaize Group, 2015)



(Delhaize Group, 2015)

Les valeurs de Delhaize Le Lion

Elles sont identiques à celles de Delhaize Group, à savoir (Delhaize Group, 2015) :
« DÉTERMINATION Par détermination, nous entendons notre engagement d'obtenir des résultats, même si des barrières se dressent sur notre chemin. Nous savons que nous pouvons compter les uns sur les autres pour atteindre ensemble nos objectifs. Nous sommes responsables et nous délivrons des résultats concrets.

INTÉGRITÉ Par intégrité, nous entendons que nous sommes authentiques. Nous sommes honnêtes avec nous-mêmes et avec les autres. Nous nous montrons justes et affirmons nos principes vis-à-vis de nos collègues, de nos fournisseurs, de nos clients et de nos collectivités. Nous tenons parole. Nous adoptons chaque jour, le bon comportement.

COURAGE Le courage est nécessaire pour emprunter les voies moins fréquentées. Nous osons nous remettre en question que ce soit personnellement ou mutuellement mais aussi mettre au défi nos concurrents. Nous sommes dynamiques au niveau commercial.

HUMILITÉ Si nous voulons apprendre à évoluer, nous avons tout intérêt à nous montrer humbles. En effet, la personne humble a la volonté de transmettre ce qu'elle sait, d'apprendre grâce aux autres et est attentive aux évolutions externes. Nous cherchons toujours un moyen de servir autrui et respectons le rôle que chacun de nous joue dans la réalisation de nos engagements.

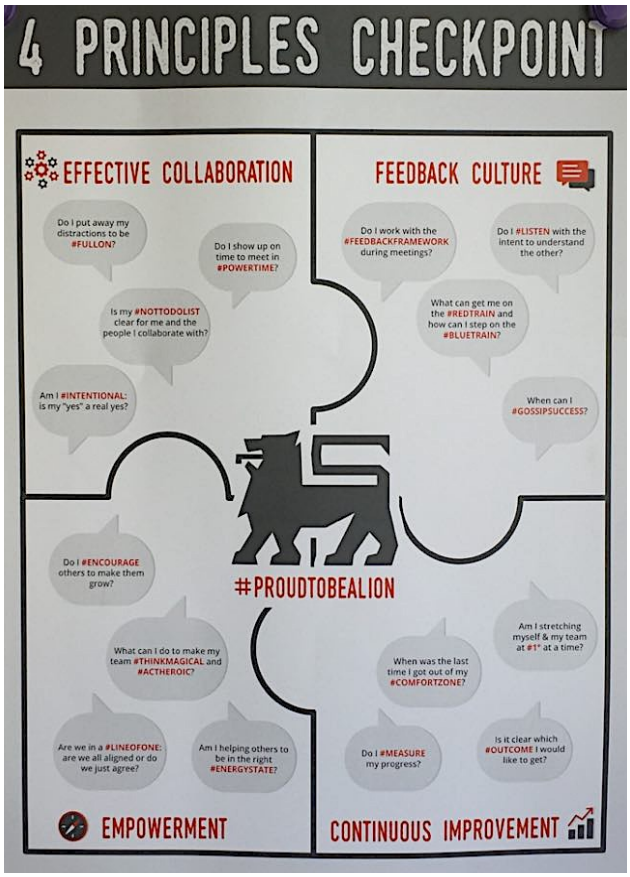
HUMOUR Enfin, l'humour nous aide à mettre les choses en perspective et nous permet de tirer pro t à la fois de nos succès et de nos échecs. Et tandis que le travail est une chose sérieuse, l'humour nous évite de nous prendre trop au sérieux. L'humour ajoute du plaisir au travail, tout en faisant jaillir la créativité et l'innovation. L'humour nous rend différents. » (Delhaize Group, 2015, p. 25)

XX

Suite à la fusion avec Ahold, les valeurs du groupe deviennent les suivantes (Ahold Delhaize, 2018) :

Poster de la stratégie « épicier 2.0 »

Poster : 4 principles checkpoint



Annexe 11 : Guides d'entretiens

Partie 1 : Guide d'entretien exploratoire sur l'employer branding (1)

Thèmes	Questions principales	Questions de relances
La stratégie d'employer branding de Delhaize	Quelle est la stratégie de Delhaize en matière d'employer branding ?	*Sur quoi Delhaize travaille actuellement en EB ?* *Quels sont les objectifs du projet ?*
	Depuis quand/ quelle année Delhaize a-t-elle incorporé l'EB dans sa stratégie ?	Dans quel but ?
	Quelle est l'EVP/ la promesse employeur ?	*Qu'offrez-vous aux travailleurs ? Quels avantages le salarié a-t-il à travailler pour Delhaize ?*
	Comment la communiquez-vous vers les travailleurs ?	
La vision de l'employeur branding	Quelle est votre définition de l'EB ?	*Qu'est-ce que représente pour vous l'EB ?*
La place de Delhaize	Quelle place attribuez-vous à Delhaize sur le marché des retailler ?	
	L'entreprise a-t-elle déjà reçu des prix ? Est-elle dans des classements d'employeurs ?	
Perception de la stratégie	En tant que travailleuse récemment arrivée, la stratégie de Delhaize en matière d'EB vous semble-t-elle cohérente ?	*Avez-vous ressenti des incohérences dans le processus de gestion de la marque employeur ?*
Fidélisation	Qu'est-ce qui vous a poussé à venir travailler chez Delhaize ?	*Voulez-vous y rester ?* *Pour quelles raisons ?* *Qu'est-ce que cela représente pour vous de travailler chez Delhaize ?* *Si vous deviez définir la valeur de Delhaize en tant qu'employeur, quel slogan choisiriez-vous ?*
Clôture de l'entretien	Avez-vous quelque chose à ajouter ?	*Une remarque ? Un ressenti ?*

Partie 1 : Guide d'entretien sur l'employer branding (2)

Données signalétiques	Pouvez-vous vous présenter ?	*Quel est votre nom, prénom ?* *Quel est votre âge ?* *Quel est votre fonction ?* *Depuis quand travaillez-vous chez Delhaize ?*
Réflexion de la stratégie	Comment est pensée la stratégie ?	*A quel niveau la stratégie est-elle pensée ?* *Es-tu en contact avec d'autres personnes ?* *Quels sont les acteurs qui participent à sa réflexion ?* *Est-elle intégrée dans toute l'entreprise ou seulement une partie ?* *Avez-vous déjà défini des plans d'actions ?*
	Quels sont tous les points que vous analysez afin de construire l'EVP ?	
Buts de la stratégie	Quels sont les buts de votre stratégie d'employer branding ?	*Finalités ?*
Lien avec Ahold	En lien avec le groupe Ahold et ses valeurs ?	*Si en lien avec Ahold, ce sera le même EVP partout ? USA, P-B, Belgique, ... ? Même communication ?*
Communication de la marque employeur	Comment sera déterminée la communication de la marque employeur ?	*Comment la marque employeur sera -t-elle communiquée, déployée ?* *Tu seras la seule personne à la gérer ou tu travailleras en collaboration avec d'autres ?* *Par où allez-vous commencer la communication ? Toutes les cibles en même temps ? interne et externe en même temps ?* *Qui va relayer la communication ? Quels acteurs ? et quels canaux ?*

		Même communication vers tout le monde ?
Difficultés dans le processus	Quelles sont les difficultés rencontrées dans le développement de la marque employeur ?	
Concurrence	Avez-vous réalisé un benchmark ?	*Tu disais que tu prenais l'enquête Randstad aussi comme un benchmark, mais y a-t-il eu d'autres actions de votre part pour faire un benchmark ou vous concentrez-vous sur l'entreprise ?*
Evaluation de la stratégie	Comment évaluerez-vous votre stratégie ?	*Y avez-vous déjà pensé ? Indicateurs ?*
Clôture de l'entretien	Avez-vous quelque chose à ajouter ?	*Un ressenti, une remarque, une idée que nous n'aurions pas évoquée ?*

Partie 2 : Guide d'entretien sur la fidélisation des salariés (1)

Thèmes	Questions principales	Questions de relances
Présentations de la recherche + enregistrement		
Attentes	Qu'est-il, selon vous primordial qu'une entreprise offre à ses travailleurs ?	*En termes de bénéfices fonctionnels, économiques et psychologiques ?* *Qu'est-il primordial qu'une entreprise vous offre à vous ?*
Intention de quitter	Qu'est ce qui pourrait vous faire quitter une entreprise ?	*Avez-vous l'intention de quitter l'entreprise ou y avez-vous déjà pensé ?* *Si oui, pourquoi et dans quelles conditions ?* *Si non, qu'est-ce qui vous rend fidèle à Delhaize ?*
Satisfaction	De quoi avez-vous besoin pour être satisfait dans une entreprise ?	*L'avez-vous actuellement chez Delhaize ?*
Motivation	De quoi avez-vous besoin pour être motivé ?	*L'avez-vous actuellement chez Delhaize ?*
Implication	De quoi avez-vous besoin pour vous sentir impliqué ?	*L'avez-vous actuellement chez Delhaize ?*
Identification	De quoi avez-vous besoin pour vous identifier à une entreprise ?	*L'avez-vous actuellement chez Delhaize ?*
Delhaize en tant qu'employeur	Comment définiriez-vous Delhaize en tant qu'employeur ?	
	Qu'est ce qui permet d'identifier Delhaize en tant qu'employeur ?	
	Selon vous, quels sont les points forts de Delhaize pour retenir les travailleurs ? Qu'est-ce que l'entreprise doit mettre en avant ?	*Quels sont les attraits que Delhaize doit mettre en avant (qui sont déjà chez Delhaize) pour retenir ses travailleurs ?* *Qu'est-ce que l'entreprise doit développer/mettre en place pour plus retenir ses travailleurs ?*

Rapport du travailleur avec Delhaize	Comment vous sentez-vous chez Delhaize aujourd'hui ?	*Quels sentiments avez-vous envers Delhaize ? Comment vous sentez-vous par rapport à Delhaize ?*
	Qu'est-ce que cela représente pour vous de travailler chez Delhaize ?	
	Qu'est-ce qui vous a poussé à venir travailler chez Delhaize ?	*Avez-vous retrouvé cela une fois engagé chez Delhaize ?* *Est-ce toujours le cas ?*
	Estimez-vous qu'il y a une cohérence entre ce que Delhaize communique comme étant les avantages à travailler chez eux et la réalité en interne ?	*Quel impact est-ce que cela a pour vous ?* *Est-ce que cela a un impact sur votre « relation » avec Delhaize ? votre sentiment, votre appartenance ?*
	Quelle est selon vous l'image de Delhaize à l'extérieur ?	*(En tant qu'entreprise en général et en tant qu'employeur)*
	Si vous deviez définir la valeur de Delhaize en tant qu'employeur, quel slogan choisiriez-vous ?	
Clôture de l'entretien	Avez-vous quelque chose à ajouter ?	*Un ressenti, une remarque, une idée que nous n'aurions pas évoquée ?*
Données signalétiques	Pouvez-vous vous présenter ?	*Quel est votre nom, prénom ?* *Quel est votre âge ?* *Quel est votre fonction ?* *Depuis quand travaillez-vous chez Delhaize ?*

Partie 2 : Guide d'entretien sur la fidélisation des salariés (2)

Thèmes	Questions principales	Questions de relances
Données signalétiques	Pouvez-vous vous présenter ?	*Quel est votre nom, prénom ?* *Quel est votre âge ?* *Quel est votre fonction ?*

		Depuis quand travaillez-vous chez Delhaize ?
Présentations de la recherche + enregistrement		
Vision du travail	Quelle vision avez-vous du travail en général ?	*Quelle place est-ce que cela a pour vous dans votre vie ? Quelle importance ?*
Attentes	Qu'est-il, selon vous primordial qu'une entreprise offre à ses travailleurs ?	*En termes de bénéfices fonctionnels, économiques et psychologiques ?* *Qu'est-il primordial qu'une entreprise vous offre à vous ?*
Intention de quitter	Qu'est ce qui pourrait vous faire quitter une entreprise ?	*Avez-vous l'intention de quitter l'entreprise ou y avez-vous déjà pensé ?* *Si oui, pourquoi et dans quelles conditions ?* *Si on vous proposait une offre extérieure ?* *Si non, qu'est-ce qui vous rend fidèle à Delhaize ?*
Satisfaction	De quoi avez-vous besoin pour être satisfait dans une entreprise ?	*Êtes-vous satisfait chez Delhaize ? Pour les mêmes raisons ?* *Qu'est-ce qui vous satisfait dans le travail en lui-même ?* *Était-ce différent avant ?*
Motivation	De quoi avez-vous besoin pour être motivé ?	*L'êtes-vous chez Delhaize ?* *Qu'est-ce qui vous motive le plus dans le travail de tous les jours ?* *Y at-il eu des moments où ce n'était pas le cas ?*
Implication	De quoi avez-vous besoin pour vous sentir impliqué ?	*Vous sentez-vous attaché à Delhaize ? (à votre fonction ?)* *Vous sentez que vous faites partie de ce tout ?* *L'êtes-vous chez Delhaize ? Pour les mêmes raisons ?* *Y at-il eu des moments où ce n'était pas le cas ?*

Identification	De quoi avez-vous besoin pour vous identifier à une entreprise ?	*Vous identifiez-vous à Delhaize ?* *Pour ces mêmes raisons ?*
Reconnaissance	Vous sentez-vous reconnu dans votre travail ?	*Si oui, d'où vient cette reconnaissance ?*
Conditions de travail	Que pensez-vous des conditions de travail ?	
Rémunération et des avantages proposés	Que pensez-vous de la rémunération et des avantages proposés ?	
	Que pensez-vous des relations avec les collègues et de l'ambiance générale dans l'entreprise ?	
Rapport du travailleur avec Delhaize	Êtes-vous en accord avec les valeurs de l'entreprise ?	
	Comment vous sentez-vous chez Delhaize aujourd'hui ?	*Quels sentiments avez-vous envers Delhaize ? Comment vous sentez-vous par rapport à Delhaize ?*
	Qu'est-ce qui vous a poussé à venir travailler chez Delhaize ?	*Avez-vous retrouvé cela une fois engagé chez Delhaize ?* *Est-ce toujours le cas ?*
	Comment s'est passé votre arrivée ? Votre intégration ?	*Y a-t-il eu un suivi de l'entreprise / de votre supérieur ? Avez-vous reçu des documents ?*
	Qu'est-ce que cela représente pour vous de travailler chez Delhaize ?	
	Comment définiriez-vous Delhaize en tant qu'employeur ?	*3 Adjectifs ?*
Communication et cohérence	Avez-vous le sentiment que Delhaize ment ? Est-ce que l'entreprise respecte « ses promesses » ? Qualifieriez-vous l'entreprise d'honnête ?	
	Estimez-vous qu'il y ait une cohérence entre ce que Delhaize communique en général, entre	*Estimez-vous qu'il y ait une cohérence entre ce que Delhaize communique comme*

	ce qui est communiqué en interne et en externe ?	*étant les avantages à travailler chez eux et la réalité en interne ?*
	La communication a-t-elle un lien avec votre attachement à l'entreprise Delhaize ?	*Pourrait-elle avoir un impact ?*
Fidélisation	Selon vous, quels sont les points forts de Delhaize pour fidéliser/retenir les travailleurs ?	*Qu'est-ce que l'entreprise doit mettre en avant ?* *Quels sont les attraits que Delhaize doit mettre en avant (qui sont déjà chez Delhaize) pour retenir ses travailleurs ?*
	Qu'est-ce que l'entreprise doit développer/mettre en place pour plus retenir ses travailleurs ?	
Perception en tant qu'employeur	Quelle est selon vous l'image de Delhaize à l'extérieur ? (En tant qu'entreprise en général et en tant qu'employeur)	*Quel impact est-ce que cela a pour vous ? Quand on critique l'entreprise, est-ce que cela vous touche ? Allez-vous défendre Delhaize ?* *Est-ce que cela a un impact sur votre « relation » avec Delhaize ? votre sentiment par rapport, votre appartenance ?*
	Si vous deviez définir la valeur de Delhaize en tant qu'employeur, quel slogan choisiriez-vous ?	
Clôture de l'entretien	Avez-vous quelque chose à ajouter ?	*Un ressenti, une remarque, une idée que nous n'aurions pas évoquée ?*
Données signalétiques	Pouvez-vous vous présenter ?	*Quel est votre nom, prénom ?* *Quel est votre âge ?* *Quel est votre fonction ?* *Depuis quand travaillez-vous chez Delhaize ?*

Annexe 12 : Retranscriptions des entretiens exploratoires

Remarque : Nous avons retranscrit les dires exprimés par le chercheur en police gras et italique. Les réponses des interviewés sont en police normale.

RespEB

Tout d'abord, merci de t'être libérée. Comme précisé dans l'e-mail, le but de ma recherche c'est de voir si l'EB (employer branding) impacte les attitudes des employés. C'est donc vraiment focaliser sur l'interne et pas sur les candidats externes, et donc de voir aussi si cela impacte la rétention, donc le fait de retenir les salariés dans l'entreprise. Je comptais commencer par te poser des questions sur la stratégie en elle-même et puis après d'autres questions aussi sur toi en tant qu'employée de Delhaize.

Ok, et bien parfait.

Super, donc, pour commencer déjà quelle est la stratégie de Delhaize en matière d'employer branding ?

Une très bonne question ! Je viens de commencer mi-avril et avant Pierre était responsable pour faire des actions employer branding, mais plutôt un peu ad-hoc. Il n'y avait pas vraiment une stratégie employer branding, donc c'est important que je commence par ça. Ça a plusieurs raisons. Il y avait quand même une approche stratégique en 2013 mais je ne sais pas vraiment te dire ce qu'était la stratégie et puis en 2014, Delhaize a connu une grande restructuration où, dans les magasins on était 130 employés et cela a été fort réduit. Donc ça veut dire qu'en interne ça bougeait énormément et donc voilà, si en interne ça ne va pas très bien c'est pas vraiment le moment de renforcer l'employer brand en externe mais aussi en interne. Il fallait d'abord que, voilà, que la restructuration ait lieu avant d'aller commencer à développer les valeurs de l'entreprise. Avant cette restructuration, ça a pris quelques années évidemment et puis en 2015-2016, ça devenait clair qu'il y aurait la fusion de Delhaize group et de Ahold, qui devenait Ahold Delhaize. Là aussi, ce n'est pas le moment de faire de l'employer branding parce que c'était clair que les valeurs de l'entreprise en tant qu'employeur allaient fort changer parce qu'on va maintenant dépendre d'un plus grand groupe. Et donc voilà, quelles sont ces valeurs, et comment, enfin est-ce qu'il y aura une fusion aussi de ces valeurs. Donc voilà, là non plus ce n'était pas très très clair. Et donc à partir de fin 2016 et surtout cette année, parce qu'en fait fin 2016, là aussi il y a des restructurations dans la logistique. Dans le passé, c'était pas vraiment le moment de vraiment construire une stratégie employer branding. Et donc, vu que je suis

rentrée ici j'ai commencé tout de suite, enfin d'abord à connaître l'entreprise mais je travaille actuellement sur un plan employer branding pour les 3 ans à venir.

Ah oui, d'accord.

Au début mon scope et celui pour lequel j'étais engagée, c'était vraiment l'employer branding vu comme communication marché externe. Maintenant, moi je trouve vraiment que l'employer branding, il y a l'employer branding en interne et y a l'employer branding en externe mais il n'y avait pas vraiment de conceptualisation de l'employer en interne, enfin y avait un département en interne…

Le talent engagement, c'est ça ?

Non c'est vraiment… Talent engagement, là je fais partie de talent engagement et l'employer branding fait partie de ça mais c'est surtout axé sur l'externe en fait. Et oui, il y a des autres personnes qui s'occupent de tous les surveys et pas vraiment comment renforcer notre employer brand en interne. Donc la seule chose qu'il y avait en place c'était un département communication interne. Mais là aussi c'est vraiment, pour partager de l'info, partager peut-être des succès de Delhaize, mais là non plus il n'y avait pas vraiment une stratégie d'employer branding. Parce que une stratégie employer branding, ça part vraiment d'un EVP donc c'est-à-dire d'un employer value proposition. Et ça c'était non existant. Et vu que c'était non existant, pour moi ça veut dire qu'il n'y avait pas une stratégie employer branding. Et donc ça on est en train de finaliser un contrat avec un partenaire externe pour déterminer notre EVP. Et donc à partir de cela ça devient intéressant parce que là je peux bien t'expliquer c'est quoi la stratégie, donc en fait, ce mois-ci on va donc déterminer qu'est-ce que Delhaize, enfin quelles valeurs en tant qu'employeur on peut mettre en avant aussi bien en interne qu'en externe. Et donc cette entreprise, d'abord ils vont faire des interviews pour donc voir qu'est-ce que Delhaize offre à ces employés. C'est vraiment axé un reward sur learning and development, vision, il y a différents points sur lesquels on va évaluer Delhaize et donc aussi au niveau de la culture, voir, ok c'est quoi la culture chez Delhaize. Et là vont sortir des idées, des valeurs mais ça ne veut pas nécessairement dire, et ça c'est le plus important, que c'est aussi vécu dans l'entreprise. Et en fait, ce qui est important c'est que perception, c'est la réalité, si quelqu'un voit quelque chose comme cela et tout le monde le voit comme ça, c'est la réalité. C'est pas si tu fais quelque chose sur papier que c'est ça la réalité. Donc, ce que cette entreprise va ensuite faire fin juillet, début aout, c'est faire des entretiens vraiment dans le ventre de l'entreprise. C'est vraiment dans tout le pays, dans chaque, fin pas dans chaque magasin. On va faire appel à chaque magasin donc

pour demander qui veut participer à ce projet. Donc que tout le monde est concerné, ça c'est, allez, que tout le monde se sente impliqué, ça s'est super important. De ne pas dire top-down « OK on va aller là et là et là on va parler avec cette personne et cette personne ». Mais on fait vraiment Bottom-up « OK on va faire ce projet, on a vraiment envie d'avoir votre input ». Et de voir ce qui est vécu dans l'entreprise pour le mettre en avant. Et donc là on va vraiment voir OK maintenant pour vous, c'est quoi le pourquoi de Delhaize, pourquoi vous voulez travaillez pour Delhaize, what you need for you, quelles sont les valeurs de Delhaize en tant qu'employeur, c'est quoi l'entreprise, … et là on va voir qu'il y aura des valeurs qui sont déterminées qui seront vécues mais y aura des valeurs qui ne sont pas vécues. Et donc y aura de toute façon, y aura un gap. Ça on va vraiment déterminer notre employer value proposition et donc ça peut par exemple être, enfin je devine maintenant hein, mais Delhaize est super fort au niveau de L&D et offre vraiment des opportunités de développement qui sont super. Donc ça peut que ça ressort comme ça que voilà, là c'est la situation où on pense qu'on est mais on y est vraiment parce que c'est aussi vécu comme ça. Mais il peut y avoir, … Il y aura aussi des valeurs qui sont peut-être, enfin je devine encore Delhaize veut peut-être offrir une nourriture saine à ses clients. Donc ça s'est bien clair, aux clients. Mais par exemple, ça peut que les employés, enfin que le mess en fait il est pas très sain et donc voilà la stratégie ne se reflète pas vraiment à l'interne. Donc là il y a un gap, mais donc il y a bien la volonté d'aller vers cette ... allez … être healthy en interne. Donc voilà, sur les différents points donc sur reward, L&D, sustainability, donc on va vraiment pouvoir déterminer notre EVP. Et après ça, on peut le mettre sur papier et le communiquer en interne et en externe mais ça ne va pas marcher. Il faut vraiment qu'on ait une authenticité et donc pour ça on aura aussi besoin de gens. Donc là ça devient vraiment plutôt marketing, donc on va créer un story line derrière, donc chaque valeur doit vraiment vivre, donc on va vraiment créer une histoire autour de cette valeur. Donc on fait un « call for ambassadors » donc on va chercher notre « proud to be a lion ». Je vais dire maintenant un exemple, moi j'ai maintenant fait un trainee où c'était le discover et c'est pendant 3 jours que tu peux travailler sur ton MBTI mais aussi sur ton networking avec les autres. Et donc ça, moi je peux, enfin en tant qu'employer branding coordinator, je suis pas la mieux placée pour faire un testimonial évidemment, mais par exemple quelqu'un comme moi peut dire, voilà chez Delhaize j'ai eu l'opportunité de travailler sur mon MBTI et euh… machin. Donc euh c'est vraiment faire… oui créer des histoires autour des valeurs qui auront été déterminées.

Ok

Donc euh, et puis après, la prochaine étape, ce serait pour novembre et donc au mois de novembre, le 18 novembre on a un *strategy meeting* et donc là c'est vraiment le moment où on va communiquer en interne « voilà nos valeurs et voilà les histoires autour de ces valeurs » et on va vous… vraiment, en anglais il y a un mot c'est ensuring, c'est vraiment voir comment toutes ces valeurs peuvent se refléter dans tous nos processus. Et donc par exemple dans le performance review, on peut évaluer sur quelques valeurs mais ça doit être vraiment ces valeurs qui ont été déterminées dans l'EVP et aussi dans toute la communication, ce qu'on fait, on doit vraiment se poser la question « OK est-ce que ça correspond à une de ces valeurs ? ». On doit vraiment voir que cet EVP c'est pas un truc à part mais c'est vraiment appliqué à tous les processus internes et ça se sera un gros boulot parce que on va vraiment voir comment est-ce qu'on peut revoir tout ça aussi dans la description des jobs, on doit voir que toutes les valeurs EVP ressortent vraiment. Donc voilà ça, on fait ça dans un grand travail mais super intéressant à mon avis. Et puis, mais ça c'est un peu en même temps on ne doit pas attendre que tout est lié en interne mais là on peut donc communiquer en externe notre employer brand avec vraiment des, oui, des histoires, de l'interne.

Ce qui est vraiment vécu sur le terrain en interne ?

Tout à fait oui, donc voilà une longue explication pour montrer un peu la stratégie actuellement.

Oui, c'est déjà très complet. Donc oui, tu as déjà répondu à d'autres questions. J'avais « quelle est l'EVP ? » mais tu m'en a parlé. Oui… peut être « Par quel canaux vous allez communiquer vers les travailleurs ? » Donc tu m'as parlé de story telling mais (commence à parler) concrètement…

Donc là aussi, je suis dans un projet actuellement avec la communication interne. Donc il y a énormément de manière de communiquer. Donc à savoir il y a le retail, il y a la logistique donc la distribution et les services de support et nous on a toutes un PC, on reçoit des mails mais dans les magasins les gens n'ont pas de PC, pas d'adresse mail, enfin pas tout le monde mais juste les collaborateurs polyvalents. Juste à partir d'assistant store manager qu'on a un PC sinon il y a bien un PC central pour les chefs de rayon mais voilà. Donc ça peut être un problème au niveau de la communication, comment partager ou faire passer un message à vraiment tout le monde, c'est toujours un challenge, ce qui fait qu'il y a énormément de manière de communiquer, il y a par exemple, une gazette on appelle ça, qui est distribuée dans les magasins chaque jeudi, il y a aussi dans chaque magasin et centre de distribution, il y a des écrans mais

sur les écrans il y a des images mais il n'y a pas de son. Donc c'est aussi compliqué pour communiquer, pour vraiment passer un message ou pour faire passer un appel à quelqu'un… et puis ben chez nous au support service on reçoit énormément de mails, on est inondé des différents types de mails, enfin différents types de communication, il y a aussi notre intranet. Chaque jour il y a des nouveaux topics là-dessus. Comme on a tellement d'information, on est du tout informé parce que si c'est très clair que tu reçois 5 topics, la chance est beaucoup plus réalisable de le lire pendant que toute la journée où tu as des réunions, tu as des projets, tu as des call, … et là tu reçois toujours des mails et des infos, là c'est peu probable que tu vas vraiment avoir lu ou appris sur tout. Donc le projet qu'on est en train de faire, on fait dans plusieurs magasins, on va interroger les gens de chaque métier donc des collaborateurs polyvalents, des assistants team leader, team leader, assistant store manager, store manager, aussi bien dans les magasins intégrés mais aussi dans les affiliés. Et là on a tout un questionnaire en demandant voilà, … on a en fait une liste avec toutes les manières dont on communique et on va voir quelles sont les façons que vous connaissez, est-ce que vous le lisez vraiment ? et on va vraiment déterminer OK qu'est ce qui marche aujourd'hui qu'est ce qui marche bien. Fin qu'est-ce qu'ils acceptent vraiment comme communication et qu'est ce qui ne marche pas. Donc on va voir au niveau des tools donc des façons de communiquer mais aussi au niveau du contenu parce que je crois qu'aujourd'hui les gens, parce que y a toujours un communiqué de presse aussi donc… et chaque jour y a un mailing avec tout ce qui est apparu dans les médias, qui actuellement n'est pas toujours très positif. Mais donc ça fait que oui ça ne renforce vraiment pas notre employer branding. On des hyper chouettes projets en interne, on fait plein de choses qui sont bien pour l'environnement on est très très fort au niveau de sustainability mais les gens, on les informe pas, si on les informe mais comme c'est tellement, enfin c'est quelque part sur intranet que tu peux le trouver, enfin c'est pas une façon très visible, les gens ne sont pas au courant et ils apprennent que sur peut-être les mauvaises nouvelles et donc c'est vraiment important que on va innover ça et donc c'est vraiment toute l'info qui va sortir de ces entretiens, de ces interviews. On va vraiment voir « ok, comment on peut un peu centraliser toutes ces infos ? et comment est-ce qu'on peut aussi dans le temps … (Interruption, quelqu'un lui parle) c'est vraiment le but d'innover et augmenter la relevance en fait, pour tout le monde. On va voir, est-ce qu'on peut peut-être développer une application qui rassemble toutes les infos et je crois que là c'est surtout hyper important c'est déjà sorti aussi des premiers entretiens que j'ai eu c'est que les gens aimeraient bien que chaque info, dans la première seconde, que c'est super clair de quoi il s'agit. Et là on peut peut-être faire ça avec des couleurs hein si c'est

vraiment une info ou une couleur rouge ou un petit flag je sais pas si c'est quelque chose sur la *sustainability*, vert, j'invente mais je pense qu'on va vraiment aller dans cette direction pour augmenter la relevance. Plus structuré et que… Et voilà est ce que c'est plus clair de quoi il s'agit ?

Oui oui. Et pour ça, est-ce que vous vous êtes aussi déjà basés, est ce que vous avez fait des enquêtes ? Ou vous vous êtes dit, je sais pas, je sais qu'il y a par exemple des enquêtes notamment par rapport à l'engagement ou ... Est ce qu'il y a d'autres enquêtes qui ont été faites pour se dire ok les travailleurs ne sont pas assez impliqués ou autres ?

Roh oui, là il y a tout un projet sur, mais là je suis pas impliquée c'est vraiment au top niveau là et c'est sur le « *Why* » de Delhaize en fait. Donc qu'est-ce que Delhaize représente sur le marché des clients. Mais là c'est une grosse question et je peux pas, enfin avant que j'ai les résultats je ne peux pas en dire trop mais oui on est vraiment en train de voir Ok maintenant au niveau des… de l'opérationnel en fait hein qu'est ce qui marche bien, qu'est ce qui marche pas bien est-ce que les gens sont frustrés, pourquoi est-ce qu'ils sont frustrés ? ah parce que ils ne peuvent pas toujours offrir les produits à leur clients car les camions ne sont pas à temps. Pourquoi est-ce que les camions ne sont pas à temps ? donc voilà on est vraiment dans un gros gros gros audit, hum, de notre entreprise pour vraiment pouvoir, oui faciliter la vie des gens mais ça s'est pas bien exprimé, je veux plutôt dire oui augmenter l'efficacité en fait.

Oui ok. Et actuellement selon toi quelle est la place de Delhaize sur le marché des retaillers ?

Pour les clients ou pour les candidats ?

Plutôt pour les candidats.

Pour le candidat, ben actuellement c'est difficile de dire parce que voilà je ne peux pas baser ça sur un EVP, j'aurai bien voulu dire voilà ce que Delhaize représente actuellement et voilà, … Parce que maintenant quand je dis quelque chose c'est vraiment top-down. De nouveau, les valeurs dont je pense, ça va quand même d'une façon ressortir, « comment Delhaize fait la différence ? » mais comme c'est vraiment top-down, ça se peut que je dise des choses qui sont pas vécues par les 14000 employés. Donc euh voilà pourquoi on fait tout l'exercice euh maintenant c'est important chez Delhaize, ce qui est important les valeurs qui vont sortir pour les clients, et donc comment est-ce que Delhaize, parmi tous les retaillers fait la différence pour ses clients ? On va vraiment traduire ça dans le « why for employee » et donc par exemple ce qui va ressortir de ces études c'est que Delhaize veut vraiment devenir le number one retailler

au niveau de healthy food et donc ça va aussi se traduire en fait dans l'EVP donc que des gens doivent vraiment être passionnés par cette offre, par la qualité par des produits frais, par… donc oui ça c'est quand même important que la mission ou la vision client se traduit vraiment dans la vision pour les candidats. Mais voilà, difficile d'être très très concrète parce que j'ai vraiment des difficultés à être très claire sur un point qui n'a pas été, enfin dont je n'ai pas de preuve je dirai.

Mais récemment, enfin je pense, l'entreprise a reçu des prix en tant qu'employeur ?
De mon côté, enfin du côté employer branding, ça je ne sais pas. Je sais que Delhaize n'a pas activement participer. Donc par exemple y a top employer, il y a great place to work, je sais qu'on n'a pas activement participer parce que voilà comme on n'avait pas de stratégie… Mais ça n'empêche pas qu'on soit quand même repris dans quelques études par exemple dans Randstad Awards là on est bien repris et je prends ça aussi comme benchmark pour voir où on est maintenant.

Dans l'enquête Randstad, où êtes-vous placé par rapport aux autres ?
C'est juste un listing hein au niveau de numéro hein.

Toi en tant que travailleuse chez Delhaize, qu'est ce qui t'a poussé à venir travailler chez delhaize ?
C'est notamment l'approche *sustainability* de Delhaize. Moi je suis quelqu'un de très très *eco friendly* mais je pense que c'est vraiment une évolution dans les valeurs de gens en général. C'est pas Ok qu'est-ce que cette entreprise fait, mais comment ça aide, comment ça a un impact sur l'environnement, sur les gens, sur la société. Pour moi ça c'est hyper important. Ça peut être n'importe quelle entreprise mais je vois quand même… Ce que cette entreprise fait, oui c'est quoi l'impact. Et ça c'est super important pour moi. Et là j'ai vraiment fait des recherches sur Delhaize et là on arrive, si on fait un peu de recherches sur comment Delhaize fait un énorme effort de sélectionner des fournisseurs locaux. Ça c'est un grand grand point que je trouve énormément intéressant, de comment offrir ou mettre en avant les produits de saison. Donc locaux et de saison ça c'est super important. C'est aussi sur ces valeurs que Delhaize va vraiment se distinguer, c'est vraiment aussi dans cette direction que je veux aller dans l'employer branding. Il y a des choses, enfin il y a vraiment un shift dans les valeurs des gens. Peut-être pas encore chez tout le monde mais ces valeurs comme sustainability et comme.. En

fait c'est surtout comment l'entreprise fait les choses. Parce que on peut avoir des supermarchés, offrir des produits mais comment est-ce qu'on va choisir le fournisseur, quel produit est-ce qu'on va mettre en avant. Et là derrière il doit vraiment être une raison qui a un impact positif sur l'environnement et sur les humains. Et donc c'est ça qui moi personnellement m'a motivée et ce qui aura sans doute un impact dans la stratégie employer branding.

D'accord, est-ce que depuis que tu es arrivée, tu es toujours satisfaite de cela ? Est-ce que tu te dis toujours « ok, j'ai fait le bon choix » ou tu as encore aussi découvert d'autre choses qui te pousse à rester chez Delhaize ?

Ben, j'ai vraiment fait le bon choix parce que tous les facteurs qui m'ont motivée ça été vraiment renforcé une fois que j'étais en interne. Donc les valeurs comme sustainability tu peux voir en externe ce que Delhaize fait dans ce domaine mais une fois que t'es en interne t'a accès intranet et là tu peux plus parler avec les gens et tu vois tous les projets que Delhaize a, et qui va encore venir et qu'il y a vraiment une grande grande évolution dans l'offre de Delhaize, donc il y a un département sustainability, qui a vraiment des projets pour comment réduire le sucre dans nos produits, comment pousser l'achat de fruits et légumes. Donc la stratégie de Delhaize, elle est vraiment top à mon avis et l'idée que j'avais s'est vraiment renforcée avec le temps, les différents projets que les départements ont, c'est vraiment dans une bonne direction. Ce que j'adore chez Delhaize, et c'est vraiment quelque chose sur lequel on peut se distinguer, c'est que y a quand même une hiérarchie, y a un CEO, y a des SVP, VP, mais tout le monde est hyper accessible et donc ça fait que si par exemple pour un projet tu as besoin tu as besoin de parler avec un VP ou un SVP. Fin, moi je peux vraiment organiser un RDV avec le CEO quand j'en ai besoin ou quand j'en ai envie. Donc il faut bien réfléchir à ce que tu veux raconter ou que tu vas demander mais je viens par exemple d'une autre entreprise, aussi hyper large, enfin la même largeur en fait où le CEO, c'était comme le roi hein, tu n'allais jamais le voir et si tu allais le voir il y avait toute une procédure. Et ça, Delhaize, c'est vraiment une entreprise très très humaine où les gens sont vraiment des, enfin je pense qu'il y a beaucoup d'amitiés qui se font chez Delhaize parce que c'est vraiment une chouette chouette ambiance entre les gens et sans doute très .. fin dans mon département c'est le cas et avec les départements avec lesquels je travaille c'est le cas et je suppose bien que c'est pas dans chaque supermarché le cas mais je pense que oui on a tous la passion et oui comment dire, le proud to be a lion et on le dit souvent, on sent vraiment le lion dans notre ventre et oui ce centre commun qu'on a c'est vraiment une super chouette ambiance. Ce qui fait que les gens restent je pense.

Oui. Si tu devais définir maintenant la valeur de Delhaize en tant qu'employeur dans un slogan, qu'est-ce que tu pourrais dire ?

Ben actuellement c'est 400 métiers, une même passion. Donc euh ça c'est le slogan, on va redéfinir ce slogan parce que 400 métiers, c'est tellement « complicative » que ça reste que ça représente pas qui est derrière. Fin 400 métiers on peut commencer à deviner quels sont les 400 métiers mais ça parle pas vraiment à mon avis. Oui, à voir mais ce sera une entreprise externe qui va baser sur les valeurs de l'EVP parce que voilà on ne peut pas avoir un slogan qui n'est pas basé sur l'EVP. Mais donc basé sur l'EVP, on va revoir ce ???? tie line fin ce qui sera super important dans toutes les communications qu'on va faire autour de l'employer branding, c'est vraiment le slogan « proud to be a lion » qu'on va vraiment faire vivre en terme dans l'entreprise, c'est vraiment ça ce qu'il faut, il faut être « proud to be a lion » et savoir pourquoi on est « proud to be a lion », pourquoi les autres ne sont pas « proud to be a lion » et peut-être que les raisons pour lesquelles les autres sont « proud to be a lion » s'impliquent aussi. Donc voilà, maintenant ce serait « proud to be a lion ».

Ok, ok super, eh bien tu as répondu à toutes mes questions, est-ce que tu peux juste me donner ta date de naissance ?

2 avril 90

Et donc tu as commencé en avril à travailler chez Delhaize ?

Oui début avril

Félicitations d'ailleurs.

Ah merci c'est gentil.

Quand je t'écoute, je vois que je vais à mon avis un peu modifier l'axe de ma recherche, sur vraiment alors comment développer un employer branding à succès envers les travailleurs internes alors, je pense que ce sera plus approprié, surtout vu ici votre démarche actuelle. (…)

RespEB (2)

J'ai regardé un petit peu tout ce que tu m'avais dit la première fois, donc j'avais mis quelques questions ici, après si toi aussi y a des informations que tu pourrais me donner auxquelles je ne pense pas, c'est le bienvenu.

Quels sont les buts de la stratégie employer branding ?

Il y a 3 choses. Il y a l'employer branding en interne, on veut améliorer l'engagement des gens.

Pour les fidéliser, pour les retenir ?

Oui, parce que ça, les dernières années avec la restructuration puis avec la fusion, on a un peu perdu nos gens. Ce qui est quelque chose de très confidentiel. Donc on veut les réengager en fait, et mettre en avant qu'est-ce que Delhaize en tant qu'employeur peut leur offrir mais aussi ce que Delhaize en tant qu'employeur attend de leur part pour vraiment qu'ils se sentent à nouveau engagé pour l'employeur. Puis avec employeur branding externe, on veut avoir des candidats qui sont plus connectés avec notre marque employeur parce que là aussi, on arrive toujours dans les nouvelles que on va restructurer, qu'il y a la fusion, fin pas vraiment avec des messages qui attirent les candidats. Quoique on engage énormément et on a un chouette futur ici chez Delhaize donc il faut mettre en avant ces valeurs. Et puis, avec ces deux, il faut qu'on ait, en anglais on dit un « world of mouth », donc un employer brand qui parle vraiment pour lui-même en fait. Donc ça c'est le but en très très gros. Mais donc en interne c'est vraiment engager nos gens et ce que je peux te montrer peut-être … (cherche sur son ordinateur).

Ce sont en fait les choses qu'on veut faire avec notre employer brand ou notre EVP donc engaged employee, connected candidates to employer brand et puis donc ça c'est en fait les différents axes qui vont former notre employer brand donc y a la vision, l'identité mais aussi les styles de leadership. Ce sont les choses qui vont vraiment t'identifier en termes de..., fin le score que tu as sur les différents axes, ça va vraiment te différencier des autres employeurs. C'est quoi ta vision, c'est quoi ton style de leadership. Par exemple, oui chez nous c'est un leadership comme ça mais chez un de nos concurrents c'est comme ça, donc c'est vraiment quelque chose, … et ce qui est, enfin j'aimerais bien te fournir quelque chose de plus concret mais on doit encore définir tout ça. Maintenant si je disais ou en termes de « people & values » on est ça, c'est vraiment inventer ou dire n'importe quoi. C'est faire un guess en fait, mais voilà, on ne sait pas très bien, où on en est actuellement. C'est comme, on ne savait pas très bien où on était aussi bien pour nos clients. Comme je viens de te dire on est vraiment en train de

déterminer le « why for our customers » et maintenant on détermine le « why for our employees » donc on va vraiment évoluer sur où on veut être et donc pour ça on va faire des intakes avec l'Intern Com mais pour ça on va évaluer aussi, où est-ce qu'on est, c'est quoi la perception. Il va y avoir un gap, ça c'est sûr mais ça n'empêche pas de dire voilà, ici on est actuellement et là on veut aller et « est-ce que vous voulez en faire partie ? ».

Mais donc vous vous basez aussi sur le « why for our customers » …

Oui, ça doit être aligné et là on est vraiment en train de voir comment on peut l'aligner mais si pour nos clients on veut être, enfin je dis quelque chose, ça va pas être super loin, mais enfin c'est pas très concret. Le number one of fundable healthy food retailer, ça va impliquer qu'ici en termes de wellbeing et workplace que notre mess par exemple doit aussi représenter ça. Donc voilà, ça doit vraiment être aligné, ça c'est sûr. Et surtout aussi, pour devenir … si on doit mettre le client vraiment en avant, ça va impliquer nos attentes et ça va aussi peut-être se sentir dans le leadership. Mais voilà ça doit vraiment être aligné et c'est pour ça aussi qu'on voulait attendre le « why for our customers » avant de commencer ça, parce qu'il faut que cette entreprise, qui va faire ce boulot est très bien au courant de ce qu'est le « why for our customers ».

Le premier entretien avec l'Ex Co va avoir lieu le 2 août, et là les 9 membres de l'Ex Co vont avoir des entretiens les 2 premières semaines d'août.

L'ex CO ?

Executive commitee c'est le SVP IT, SVP people management, marketing, … et la troisième semaine d'août. On va tester avec 70 collaborateurs dans tous les Operations, on ne va pas dire ce que l'ex-Co a dit, on va justement dire vraiment bottom-up, « qu'est-ce que vous en pensez ? ». Après confronter l'ex-Co, en disant voilà où vous souhaitez être, voilà ce qui est la perception, et la perception c'est la réalité. Ce n'est pas que quand l'on dit, que l'on est quelque chose, la perception des 14000 personnes n'est pas là. Et donc après on va créer un story line, par exemple si on… une de nos valeurs, ce serait learning compagny donc une entreprise qui est hyper forte en développement des gens, mobilité horizontale plutôt que, enfin aussi verticale, c'est aussi très possible. On peut bien le dire, mais après il faut des raisons pour croire ça, pour ça il faut créer des histoires. Et donc si on a vraiment déterminé ça on peut vraiment être fier ou « proud to be a lion » sur ces valeurs, on va faire un appel aux ambassadeurs. Qui peuvent vraiment faire preuve de ces valeurs, et là ce sera un film, soit de la photographie, pour

après mettre sur notre job site qui serait le … Enfin toutes les campagnes qu'on va faire en externe ce sera sur notre job site mais aussi c'est sur les réseaux sociaux. Et aussi bien en interne, car ce serait vraiment le but de pouvoir partager les histoires, pour ça aussi on aimerait créer une page Facebook mais non seulement pour faire une campagne externe, mais aussi pour connecter tous les gens en interne. Parce qu'ici maintenant tout est top-down, on dit quelque chose c'est via, dans les magasins parce qu'il y a plus grosse population avec plus de 10000 personnes. Ils n'ont pas de voix en ce moment, ils ont pas d'outils, ils n'ont pas de PC, pas d'adresse mail Delhaize, et donc ils peuvent regarder les écrans et reçoivent l'info de leur team leader mais ils n'ont pas de voix actuellement et ça on veut vraiment changer. On veut d'abord changer avec cet appel d'ambassadeurs pour vraiment y participer et là tout le monde est le bienvenu, maintenant si j'ai quelques milliers de personnes qui veulent assister ce ne sera pas forcément un workshop mais comme ça tout le monde serait au courant que tu serais en train de faire quelque chose. Ça c'est très important car on a toujours tendance à dire, voilà on fait un workshop, ok qui est ce que l'on va inviter mais maintenant on va vraiment comme ça et c'est une petite différence, mais qui fait une grosse différence à mon avis. On veut vraiment donner une voix aux employés, et là on va vraiment aussi, on est en train de travailler avec Interne Com de créer une plateforme où l'on peut aussi avoir de infos bottom-up des personnes et que les gens peuvent aussi, non seulement bottom-up vers le top mais aussi communiquer entre eux. Et en fait ça existe déjà mais par exemple, il y a tous les chefs des rayons de vin, toute la Belgique, ils ont une page Facebook. Et là ils partagent des best pratices, ils communiquent entre eux. Voilà ça existe, si on ne va pas faire quelque chose de structurel, ça va aller dans tous les sens et voilà, cette page Facebook serait aussi bien pour l'externe qu'aussi bien pour l'interne. On ne va pas communiquer les choses qui sont seulement en disant voilà inscrivez-vous pour ce workshop, si c'est vraiment en interne on va pas c'est le dire sur Facebook, mais quand même si on va partager des succès, des stories, le premier but c'est de le partager au sein de notre entreprise et que quelqu'un en externe remarque ça et ben c'est chouette. Mais ça doit être une conséquence pour moi et pas le but principal. Ça c'est un peu ma vision sur l'employer branding.

Ici toi tu as fait workshop avec l'entreprise Mc Kinsey, mais qui sont les autres acteurs qui sont impliqués dans la réflexion de cette stratégie ?

Oui ça c'est donc vraiment pas moi, c'est vraiment quelque chose d'hyper high level, c'est la plus grande question. C'est Denis Knoops notre CEO et surtout le marketing qui a énormément

impliqué et c'est eux qui ont mené ce projet. C'est vraiment la question de Delhaize « où elle se situe », et c'est suite au, aussi niveau confidentiel, mais les chiffres de Delhaize qui n'étaient pas bien et donc aussi avec la fusion de Ahold il y a aussi des questions qui se posent sur l'efficacité. On s'est demandé voilà s'il y a quelque chose avec les chiffres, il faut avoir une raison. Et c'est quoi une raison, c'est perte de clientèle, moins d'achats. Si tu as perdu des clients, il y a une raison pour ça et donc ils ont constaté qu'en fait il y avait Delhaize, pour ses clients, se différenciait pas trop vis à vis des concurrents et c'est pour ça que pour un client ils n'étaient pas très convaincus d'aller encore chez un Delhaize, surtout parce que les prix n'étaient pas le plus bas des secteurs. Et là, Delhaize dit mais on est quand même fresh, on a quand même un épicier, mais en fait ces valeurs sur lesquelles Delhaize se différenciait avant, épicier, tout se truc là en fait, ce n'était plus des choses sur lesquelles tu pouvais te différencier. C'était vraiment des « need-to-have » plutôt que « differenciators ». Et voilà comment est venu Kinsey. Kinsey aussi a fait un gros exercice sur l'efficacité, pourquoi on avait perdu nos gens mais pas pour des raisons pour qu'il ne croyait plus en l'employeur Delhaize mais très opérationnel, les camions toujours en retard, ça fonctionne pas bien, mcKinsey a aussi regardé sur l'opérationnel et dans deux « stores » à Bruxelles, les « boost store » on appelle ça, ils vont, avec tout l'input, ils vont faire une proposition pour améliorer l'efficacité opérationnelle, et si ça fonctionne bien ils vont le dérouler dans tout le district, et alors après dans toute la Belgique. Et ça c'est quelque chose que moi je suis au courant, que c'est déjà une grosse différence avec, parce que Kinsey c'est quelque chose d'assez confidentiel, moi je suis au courant pour bien aligner ça avec cette histoire.

Et donc la stratégie employeur branding ce n'est que toi ? Ou est-ce que tu as aussi un contact avec le top management ?

Oui, ça bien, Sylvie elle est au courant.

Et elle gère avec toi ?

Audrey et moi, nous gérons ce projet. Puis on doit très bien s'aligner avec Anne qui est la N+1 de Audrey. Anne a en fait le parapluie, elle doit faire que le « why for employees », le « why for our customers », organisation or design, learning, que tout ça s'est aligné en fait. Elle doit vraiment veiller sur ça. Elle va veiller sur ça, elle a aussi vu Insilencio, l'entreprise avec laquelle on va faire ça, mais elle ne va pas être dans le très opérationnel. Parce qu'elle est directrice. Son N+1, c'est Sylvie, qui est SVP, Sylvie doit s'assurer qu'il y a l'engagement de l'Ex Co, elle est

le lien entre moi qui ne communique pas forcément toujours avec le CEO et voilà qui dit, il y a une entreprise Insilencio qui va travailler sur le « why for employees », on va le lier avec le « why for customers ». Donc c'est vraiment un peu comme ça que l'on fonctionne, et c'est ça notre project team en fait, donc c'est Sylvie, Anne, Audrey et moi. On va bien s'aligner avec les gens de marketing, pour voir si les deux story lines qu'ils vont créer que ça « fit » dans le parapluie, c'est comme ça un peu que l'on travaille.

Est-ce que c'est une réflexion de stratégie uniquement Belgique ou est-ce que c'est aussi avec Ahold, est-ce qu'il y a aussi un lien par rapport à ça ?

Ça … La bonne réponse c'est que c'est Belgique. Mais que l'on doit bien avoir quelque chose d'assez flexible que si un jour il y aurait quand même un « merge » plus visible qu'elle est actuellement, actuellement il y a un « merge » qui n'est pas visible. Si un jour il y en a un plus visible, que la stratégie est assez flexible.

Donc ici le… ?

Mais actuellement, rien n'est décidé sur ça.

Parce que c'est plutôt la stratégie pour le moment de différencier quand même …

Delhaize Belgique oui, c'est difficile d'y répondre. Par exemple, il y a l'employer brand manager de Ahold, enfin non il y a l'employer manager pour Albert Heijn aux Pays-Bas et donc Albert Heijn Pays-Bas et Delhaize Belgium, font partie du même groupe. Et donc je peux très bien m'aligner avec lui. Mais l'employer brand manager de Albert Heijn en Belgique, il dépend aussi du même groupe mais là c'est beaucoup plus difficile, parce que là on est quand même encore concurrents en termes d'employeur. Ce qui est forcément pas le cas parce que l'on est plutôt frères, plutôt voisins que concurrents et surtout on ne pas dire que l'on est concurrents, car en gros on ne l'est plus. Par exemple par rapport à un Lidl, on est des vrais concurrents, là c'est clair. Mais pour Albert Heijn on doit vraiment aller dans une collaboration. Ça vie tout de même énormément. Je prends des best practices d'Albert Heijn et plutôt que quand on parle Lidl, ah il a fait ça. Tandis que si Albert Heijn a fait quelque chose, ah oui c'est bien. C'est tout à fait une autre mentalité, et on est quand même très à part en ce moment mais même moi quand je demande à quelqu'un de plus haut niveau, qu'est-ce que le futur nous apportera, la réponse est toujours la même, "ça on verra bien".

Donc ici vous partez dans cette stratégie dans l'optique où ça restera vraiment séparé au niveau des marques et de la culture ?
Oui, tout à fait. Fin bien… Quoique je vais bien à Zamdam pour m'aligner avec l'employer brand manager.

Ce n'est pas comme si vous faisiez la stratégie ensemble employer branding pour après la diffuser d'une façon en Belgique et la diffuser d'une autre façon aux Pays bas ?
Employer branding pas, mais les valeurs de Delhaize sont là… intégrité, humour, humilité, détermination … Il y en avait 5, et 2 des 5 vont changer parce qu'on les reprend de Ahold Delhaize. Donc il y a bien un alignement et surtout le « why for customers ».

Et du coup c'est un petit peu, il y a le fait de se dire qu'il faut prendre les valeurs qui sont vraiment vécu sur le terrain, mais dans un autre sens on va prendre des valeurs qui sont chez Ahold mais donc qui ne sont pas vraiment… ?
Oui mais ça c'est des valeurs comme humour, humilité, ça ce n'est pas l'employer value proposition. Ça ce sont vraiment, les valeurs de Delhaize en tant qu'entreprise, plutôt qu'en tant qu'employeur. C'est vrai ce que tu dis, mais toujours, on a toujours été super top-down et voilà, c'est ça que l'on veut être et l'exercice que l'on va faire maintenant c'est vraiment dans notre scope Delhaize en tant qu'employeur là on veut vraiment créer quelque chose. C'est quelque chose que Delhaize a toujours fait, et beaucoup d'entreprises.

Est-ce que vous avez déjà pensé à la stratégie, vraiment, de la communication d'un nouvel employeur brand ? En interne ?
Là, on a un département Interne Com donc là je n'en fais pas partie, à voir si ça le restera encore longtemps. Je suis très proche en termes de collaboration. Et on était dans un projet qui a pris une semaine début juillet je pense… sur comment est-ce que l'on peut améliorer la façon de communiquer avec nos gens, et surtout si on va avoir un employeur value proposition à communiquer, comment est-ce que l'on va le faire ? Et donc maintenant on a plein plein de différentes choses qui sont venues de façon très organique. Il y a des différents types de mails, il y a le weekly connect, le deliconnect, departement connect, enfin différents types de mails, puis y a les écrans, la gazette dans les magasins, tu as une application, une lettre de Françoise. Pour les magasins c'est encore pire, il y a encore différents programmes … Ce que l'on veut créer, il faut un énorme budget pour ça, et on est en phase de validation pour ça. C'est créer une

seule plateforme. Ce serait quelque chose qui est mobile mais qui serait aussi sur le pc mais presque les 8 000 personnes qui n'ont pas de device de Delhaize, les collaborateurs polyvalents, les team leaders qui peuvent faire de façon « bring your devices » et qu'ils ont bien accès, comme ça on peut communiquer directement avec eux, quelque chose que maintenant on peut pas faire, c'est toujours en cascade et on veut partir de cette cascade, on veut vraiment avoir un reach vers ces collaborateurs polyvalents, même vers tout le monde, de cette façon qu'ils peuvent communiquer entre eux et qu'ils peuvent communiquer vers nous. C'est une entreprise qui a fait le design pour nous, c'est hyper chouette, c'est vraiment un outil ils ont déjà visualisé ça, ils ont très bien dessiné où tu arrives vraiment avec un smartphone. Comme tu reçois maintenant sur ton gsm tu as toujours des notifications, tu as un my job, ma carrière, c'est méga méga chouette. Mais voilà il nous faut un énorme budget pour ça. Aussi on va d'abord l'implémenter dans les magasins, parce que logistique, support services et retail, ont des différents besoins en termes de communication, et aussi des différents moyens. Ici on est toujours devant nos PC, dans les magasins ils ne peuvent pas avoir leur device lorqu'ils travaillent. Cet outil sera aussi « brandé » dans la visualisation que cette entreprise va donner à notre EVP. Et ça c'est un boulot qu'on va faire, dans les messages qu'on fait en interne et ici dans les offres en interne, les valeurs, l'EVP doit vraiment être à chaque fois menée dans ces… cette communication qu'on fait. On est tout au début mais c'est vraiment le but, c'est de tout tout aligner.

Et pour cette communiquer, tu vas la gérer avec Interne Com, c'est ça ?

Oui, le projet est géré par Interne Com. Il y a parfois des entreprises ou l'*employer branding* c'est aussi bien pour l'interne et pour externe et c'est aussi comme ça que je le vois parce que un *employer brand*, si tu as un top employer brand en interne, ça va se traduire automatiquement en externe. Il faut en fait que ton *employer brand* en interne soit tellement bien que tu n'as pas de boulot en externe. Y a des entreprises comme Google, qui ont cette chance mais voilà parfois y a quand même du boulot en externe… Mais voilà, tu dois quand même avoir cette optique pour un jour arriver très proche de cela, mais donc parfois, enfin je ne sais pas comment ça se fait dans les autres entreprises mais ici tu as vraiment un département Interne Com qui va, ouais… Moi, je peux bien en tant que responsable employer branding m'aligner avec eux et dire voilà, ce sont les valeurs, et ça c'est la visualisation et moi je vais m'aligner avec eux. La vraie communication et qu'est-ce qu'on va communiquer et quand, ça c'est vraiment le département Interne Com. Et moi, mes objectifs, ce sera vraiment l'*employer brand* en externe.

Mais pour faire un bon boulot en externe, pour moi c'est hyper important que j'aie du matériel en interne que je puisse utiliser.

Et pour communiquer la stratégie vers l'externe, qu'est-ce que tu vas plutôt utiliser ?
Ben en fait, là j'ai une stratégie sur 3 années, qui au début, le premier bloc, ça c'est créer awarness, on peut dire que Delhaize, enfin tout le monde, quand je dis créer de l'awarness qu'on recrute, la réaction c'est « mais tout le monde sait qu'on recrute », mais c'est pas forcément la cas. Quand on voit les nouvelles, avec des grèves et que… y a des restructurations et avec des fusions et euh… c'est pas vraiment le message « allo on recrute », donc c'est pas vrai que tout le monde sait qu'on recrute. En plus, même s'ils savent qu'on recrute, ils ne savent pas quelles sont nos offres. Comme les clients ne savaient pas comment Delhaize se différenciait de ses concurrents, c'est la même chose pour les employés. Quand je travaille chez Google, j'ai jamais cherché là-dessus mais je sais que je peux amener mon chien, je sais que je peux, 4 jours pendant la semaine, je peux travailler sur un projet personnel, il faut que les gens savent très bien ce que Delhaize représente. Et quand je travaille chez Delhaize, est-ce que j'y retrouverais les valeurs que je trouve importantes pour un employeur ? Ca je dois vraiment faire des campagnes qui créent de l'awarness là-dessus donc qu'il soit créé du trafic vers le job site ou là c'est bien expliqué ou soit vers les réseaux sociaux. Y a vraiment des testimonials, quelque chose qui bouge, qui parle vraiment aux gens, qui rend plus concret, qui donne vraiment une vue des coulisses quoi. Et ça ce sera une grosse campagne où on doit vraiment investir, j'appelle ça des brand builders et donc ça c'est vraiment comme du vrai marketing hein, on va faire des spots radio, ça c'est le plus… Je dois vraiment partir d'un très grand reach, parce que en fait, on cherche aussi très très large. Chaque fois que tu as fait une action avec un grand reach, un grand brand builder, tu vas voir les personnes qui ont été engagées avec ton message, radio c'est difficile mais si tu fais quelque chose online par exemple un post facebook, la personne reçoit un pixel, on peut recevoir des « look or like » on voit les personnes qui ont été sur ce site et ce site, que cette personne y était aussi donc … Et donc chaque fois que tu fais quelque chose, tu fais de plus en plus relevant en fait. Et si tu as vraiment une cible, donc tu sais voilà ces personnes, c'est notre cible, ils peuvent être intéressés, là on a la deuxième étape et là c'est l'engagement. On les a, ils sont « aware », ils savent ce qu'on représenta et maintenant on doit les engager. Et là on va essayer déjà d'être plus concret. Si on peut identifier, c'est peut-être un boucher, on peut mettre des vidéos d'un boucher ou donner plus d'infos sur ce qu'on offre pour les bouchers. Juste plus concret, pas que Delhaize en tant qu'employeur mais plutôt oui sur ces

différents axes en fait *(l'interviewée montre l'écran d'ordinateur)*. Et là, avec ces gens, là… on va vraiment … S'ils vont engager avec un message là, on va pouvoir bien déterminer qui sont les gens car là ils ont cliqué sur soit boucher, soit … Et là c'est le dernier moment, là c'est sourcing et il faut juste encore un push quelque part et ils arrivent vraiment, par exemple, s'ils sont engagés avec un message pour boucher, ils ont peut-être vu l'offre sur le site, et après, ils clôturent et vont sur Instagram, il faut que là il y ait un redirect. Et là dans la dernière phase, c'est l'application. Ça c'est comment on va le faire et maintenant où on veut arriver donc au début, cette année et l'année prochaine on aura besoin de gros « brand builders » pour créer cet awarness, on doit investir énormément là-dedans, donc ce sera vraiment un gros budget, dans 3 ans, j'aimerai bien que on ait un « world of mouth » employer brand qui parle pour nous et que on peut, parce que des spot radios, et tout ça coûte très cher, qu'on doive moins investir là-dedans et qu'on peut plus investir dans le développement de notre site, création des histoires, création de contenu, … Et que dans 3 ans on est « top of mind » et qu'on a moins besoin de « brand builders ». Qu'on peut commencer une campagne avec le deuxième bloc. Mais voilà y a du boulot…

Quelles sont les difficultés qui sont rencontrées pour le développement de la marque employeur ? Pour toutes ces étapes quelles sont les difficultés ?

Niveau pratique, c'est difficile d'atteindre les gens, surtout dans les magasins, parce que la plus grosse population, on ne peut pas les atteindre directement donc on doit sensibiliser les team leaders d'en parler avec leur team. Mais pour eux, ils sont tellement focalisés sur l'opérationnel et de vraiment finir leur journée avec avoir tout fait, qu'un truc qui vient très high level de Osseghem, on va travailler sur … Pour nous c'est très « exciting » mais pour eux c'est « ouais c'est quoi, quelqu'un veut participer ? » je pense qu'avoir le bon message là, ça c'est important. Si, fin… quand j'ai des réactions « que 70 personnes dans un workshops et vous allez faire un appel à 14000 personnes mais… » mais je ne pense pas qu'il y aura… Je pense que si j'ai 70 personnes qui me répondent et qui veulent participer, qui veulent faire le déplacement, parce que c'est aussi ici, donc c'est une difficulté. Après une difficulté, mais pas vraiment difficulté, la perception, fin, ça dépend aussi un peu mais…c'est la réalité que quand on a eu notre fête des 150 ans, y avait des boycotts, y avait des gens qui ont commandé un bus pour y aller mais en dernière minute ont annulé. Des gens qui disaient « oui en 2014, y a nos collègues qui doivent partir et maintenant vous donnez une fête ». Rien à voir, parce que si on est 130 personnes dans un magasin c'est pas rentable et ça n'a rien à voir avec une fête mais bon… donc on va devoir

très très bien encadrer ce qu'on veut faire avec ces workshops, parce que si on va juste dire « voilà, pourquoi vous êtes proud to be a lion et qu'est-ce que vous avez besoin pour être proud to be a lion ? »… On doit vraiment bien déterminer, ce qui est notre scope of influence. Parce si on va de nouveau dire « assurez-vous d'abord que les camions arrivent à temps » on doit vraiment très bien aligner que voilà, c'est pour augmenter l'engagement et est-ce qu'il y a des choses que Delhaize en tant qu'employeur peut faire pour vous non pas sur l'opérationnel mais vraiment très concrètes au niveau de Comp&Ben, de learning, … Par exemple, j'ai déjà eu des échos de gens qui disent que parfois je trouve ça très dommage que j'apprends les choses dans les nouvelles avant que j'aie reçu l'info par mon employeur. De dire notre approche c'est vraiment déjà voir comment on peut créer une histoire autour pour communiquer en externe et on va aussi le communiquer en interne, mais moi je ne peux pas, si je reçois une réponse « je préfère recevoir une voiture, plutôt que… » ça c'est pas mon scope of influence. Mais ça n'empêche pas que je dise au département voilà ce qui est ressorti. Mais donc ça c'est un risque qu'on doit très bien gérer c'est de dire ce qu'est notre scope of influence et de bien… Mais y aura des réponses négatives, quoique, je pense que les gens qui vont participer, ce sont des gens qui sont motivés pour attribuer à ce projet. En plus, moi j'ai énormément ressenti ça quand j'ai travaillé 2 semaines en magasin. Parfois les gens ils sont d'abord très négatifs et puis ils peuvent dire tout ce qui est négatif, tout ce qui n'est pas bien, et c'est plus le Delhaize comme avant. Mais après ils sont toujours là, donc ça veut dire qu'il y a quand même quelque chose. Pourquoi ils sont proud to be a lion ? Pourquoi ils restent ? Parfois il faut d'abord laisser parler les gens, laisser sortir ça et après, tu arrives quand même dans le « why » je suis proud to be a lion, « why » je reste chez Delhaize.

Je pense que dans une restructuration, tu peux pas faire… Fin c'est très difficile, c'était déjà très difficile pour le top management de savoir, tout bien faire et après en même temps tu ne sais pas tout ce que tu vas faire et pourquoi tu le fais, tu sais pas immédiatement dire à ton collaborateur polyvalent voilà pourquoi on va le faire. Parce que aussi parfois c'est un peu un testing aussi. Et donc voilà, il y a des choses qui vont fort changer et les gens se sentent un peu, oui marionnette, ce que je peux très très bien comprendre, parce qu'ils ont vraiment perdu leur engagement pour leur employeur comme ça. Avant c'était LE Delhaize, l'entreprise paternaliste, voilà c'est mon Delhaize, je me sens bien et tout d'un coup, Delhaize s'est mis à la recherche de plus d'efficacité, et donc oui ça avait des implications pour les gens, on pouvait maintenant on peut plus être dans un magasin et dire, voilà, je vais faire un petit « tchat » avec

toi pendant 30 minutes, non. Tu dois badger, tu as les time sheet, donc tout est beaucoup plus structuré, tu as des outils pour tout. C'est clair que pour les gens… oui on peut dire « oui, il fallait plus encadrer cela, plus dire « why » » mais voilà parfois il faut aussi demander un peu des gens aussi. Je crois vraiment que tout le monde qui travaille encore chez Delhaize est vraiment fier d'être un lion et on va vraiment travailler sur ça. Si on est clair sur le « why for our customers » et que tout le monde sait, « ah mais c'est ça qu'on va offrir à nos clients, et c'est comme ça qu'on va se différencier, ah oui et vous travaillez aussi sur les différences que vous pouvez faire pour nous en termes de collaborateurs ». Je pense que « the only way is up ».

Tu m'as parlé la dernière fois de l'enquête Randstad, que tu la prenais un peu comme un benchmark, est-ce que vous avez fait un benchmark justement par rapport aux concurrents ? quelles étaient leurs pratiques ? …

Y a une entreprise qui l'a fait pour nous mais je l'ai pas encore très bien regardé parce que il y a tellement de choses à faire et c'est un peu *first thing first*. Ce que je suis en train de faire maintenant, à par ce grand projet qu'on va faire avec l'EVP, c'est assurer que tout ce qui est en place aujourd'hui se passe bien. Par exemple notre *jobsite*, ça va dans tous les sens. Les gens qui ne savent pas postuler, il faut d'abord régler cela. Pour moi, d'abord, avant de faire toutes les campagnes, je regarde que les offres sont bien rédigées, ce qui n'est pas le cas. Y a vraiment du boulot sur ça d'abord, si on veut lancer notre campagne, que tout fonctionne bien. En plus, on ne doit plus vraiment, enfin, oui nos concurrents, oui c'est le retail, mais c'est plus grand que cela. Avant on cherchait toujours, enfin quelqu'un bougeait d'une entreprise vers l'autre dans le même secteur mais, enfin, maintenant nos concurrents, ça va beaucoup plus loin qu'un Colruyt et un Lidl hein, c'est plus grand que le *food retail*, c'est plus grand que le *retail* en général. Donc pour moi le benchmark, enfin je regarde très fréquemment ce que Lidl ou Colruyt fait mais mon approche n'est pas tellement, enfin faut bien voir ce que les autres font. Mais j'ai un peu dans ma tête une stratégie qui est à part de ce que les autres font. Je veux vraiment, pour moi, l'important c'est augmenter l'expérience candidat. Y a encore tellement de boulot sur nous-mêmes avant d'aller se comparer aux autres.

Est-ce que vous allez faire la même communication pour tout le monde ? Pour la stratégie d'employer brand ?

Non, on va quand même différencier... enfin, ce qu'on va faire c'est... mais maintenant on fait ce projet avec Interne Com juste pour le retail mais après on veut le faire aussi pour « support

services » et « logistics ». On demande plein de choses aux gens, qui n'ont rien à faire avec leur boulot. Y a une question, « what do you love », « what do you hate », « dans ton temps en dehors du boulot, d'où est-ce que tu reçois l'info, par quel canal ? » Donc on est vraiment en train de « maper » ce qui intéresse les gens, quand est-ce qu'ils veulent recevoir l'info, par quels médias et comme ça on va créer des personnages, seront des gens fictifs qui représentent une population. Et on veut vraiment adapter notre communication.

Donc il va y avoir une segmentation du public ?

Oui, comme, par exemple, sur l'application, c'est le but que quand moi j'habite à Knokke, quand j'ouvre mon application et y a un évènement à Knokke, qui fait que je dois mettre beaucoup de bouteilles d'eau, enfin y a une course ou je ne sais pas quoi, que je reçois une *update* là-dessus. Ça c'est vraiment le but qu'on va tellement différencier... enfin pouvoir adapter la communication, que c'est relevant pour chaque type de population, parce que par personne ce ne sera pas possible. Enfin, c'est quand même le but, aussi pour interne que pour externe.

Et à ce moment-là, ce sera relayé par Com Interne ?

Oui, ça c'est la mission de com Interne c'est de communiquer de manière plus relevante pour chaque population au lieu de maintenant faire un même message à tout le monde.

Est-ce qu'il y a déjà des plans d'actions définis ? Est-ce que vous avez défini « ok, à court terme, on fait ça, à moyen terme on fait ça » ?

Pour cette communication en interne ?

Pour le projet global.

Fin, y a les deux projets, y a le projet d'interne com, sur comment est-ce qu'on va communiquer dans le futur. On a interviewé les gens, on a un *template*, et c'est une entreprise externe qui a traduit ça en besoins. Et ils ont très bien fait ça, parce que par exemple Apple, a jamais demandé « Eh qu'est-ce que vous avez besoin ? ». Ils ont juste dit, vous avez besoin d'un Iphone et les gens ont acheté. Et donc cette entreprise, quand les gens ont dit « oui, ça je trouve ça très embêtant », ils l'ont traduit en besoin et donc de ça ils ont fait une proposition de plateforme et donc c'est un produit qui est sur papier maintenant. Ici, on a eu le « go » de plus élaborer l'idée, là il nous faudra un budget pour 2018. Si on a le budget, on peut avoir un test produit pour mi-

2018 qui sera testé par certains gens. Et peut-être pour fin 2018 on aura cette plateforme donc ça se serait top.
Donc ça c'est le scope là, pour l'EVP, c'est donc ce mois-ci, les entretiens, workshops, création au mois de septembre et puis je prévois de commencer avec la campagne externe mi-octobre. Mais là on a le 18 novembre, on a un truc pour les cadres, où là on vraiment communiquer, ce qui est l'EVP en interne mais on ne peut pas attendre pour travailler avec la campagne externe…

Est-ce que vous avez déjà une idée de comment est-ce que vous allez évaluer cela ? Est-ce que vous avez déterminé des indicateurs ?

Oui, pour l'engagement en interne on a des « engagement Survey » et y a là le « net promotor score ». Je pense que c'est « est-ce que vous conseilleriez Delhaize, mais en tant que marché parmi vos amis » mais là il faut donc « est-ce que vous conseilleriez Delhaize en tant qu'employeur ? » ça c'est une chose, après ça c'est aussi quelque chose de très difficile parce qu'il y a déjà énormément de questionnaires aux gens et on ne peut pas faire quelque chose de plus mais voilà, il y a le taux de rétention qui va énormément nous dire que voilà les gens sont engagés pour l'employeur Delhaize. Donc rétention. Aussi, surtout rétention les premiers 6 mois et la première année, ça ce sera super important parce que c'est là souvent qu'on perd les gens. Comme il n'y avait pas d'idée très claire de Delhaize en tant qu'employeur et que voilà ça correspondait avec leurs attentes parce que ils ne savaient pas très bien à quoi s'attendre, il n'y a pas de match et ils quittent l'entreprise. Donc si notre employer brand est bien clair et bien communiqué et aligné en interne aussi bien qu'en externe, quand tu reçois des messages et que tu arrives en interne et ça correspond tout à fait, le match y est vraiment. Donc le taux de rétention, ça c'est pour l'interne. Maintenant pour l'externe, oui ça c'est le trafic vers le *jobsite*, enfin il y a plein de choses. Mais ce qui sera aussi très important et ça c'est vraiment sur euh… Il y a aussi pas mal de gens qui arrêtent la procédure de sélection, même après l'offre de contrat, donc ce sera aussi un indicateur mais aussi le processus de « onboarding » ce sera très important, parce que ici « l'onboarding », c'est un peu tu dois nager et voilà… je pense que moi je suis très bien accueillie mais je suis aussi quelqu'un qui sait me débrouiller. Je pense que si tu as vraiment besoin d'un bon encadrement, enfin… ça dépend, j'ai quand même eu le « discover » qui est 3 jours, enfin, moi je suis vraiment ici (l'interviewée fait geste de la main en hauteur) en tant que Delhaize, j'adore Delhaize et je m'investis aussi dans beaucoup de choses, je fais la course avec Delhaize, je regarde chaque opportunité, aussi parce que je défends l'image de Delhaize, voilà, j'y crois à fond. Mais je peux très bien croire et je pense que j'ai eu

le feed-back aussi de Peter-Jan, que pour lui son onboarding s'est bien passé mais grâce à son équipe qui s'est bien occupée de lui et pas parce qu'il y avait un … Tu reçois un petit carnet avec tous les papiers, avec toutes les démarches, sur papier c'est super beau hein mais moi je n'ai rien vu de ça hein… Moi mon rêve ce sera que cette application il y ait aussi une partie onbording, avec ton parrain, que tu puisses poser des questions, que tu aies un calendrier avec les différents points, … Les gens dans les magasins, ils doivent encore plus nager, souvent l'ambiance n'est déjà pas très… Oui... Là on va quand même avoir quelque chose de très chouette, c'est une communauté qui va s'appeler « Young Ahold Delhaize ». Tout le monde jusque 36 ans ou qui se sent comme tel, et là on va organiser 10 évènements par an. Donc voilà ce sont des chouettes initiatives qui vont supporter l'ambiance.

RespEB+1

Est-ce que tu as un document sur la stratégie générale de l'entreprise ?

Stratégie générale en fait, ça va être assez simple dans le sens où c'est notre fameux poster. Tu vois, la dame qui n'est pas très jolie dessus, la pauvre et donc notre stratégie générale c'est d'être : « Delhaize à nouveau le magasin préféré des belges et des Luxembourgeois ». Et alors là on a plusieurs actes en fait. On a déterminé dessus, je te l'explique en quatre, cinq mots. Faut que je trouve une présentation où s'est expliqué clairement et où chaque axe est bien expliqué mais donc là-dedans on a déterminé notre mission, qui est : « Ensemble pour que chacun ait tous les jours le plaisir de bien manger ». Juste un truc qu'il faut savoir, c'est une stratégie qui court sur 3 ans de 2015 jusque 2017 inclus, et donc fin de cette année on a une nouvelle stratégie, qui est plus ou moins dans le même ordre évidement. Mais si ça se trouve, c'est exactement la même chose. Généralement le retail est quand même un monde qui change assez vite donc il y a toujours des choses que tu dois ajuster. C'est sur 3 ans, donc ton marché bouge beaucoup. Et donc la stratégie, elle était pour 3 ans. Il y avait différents axes, tout est tout sous-tendu par le programme « épicier 2.0 » où là on dit la partie épicier c'est pour nos clients. On veut la qualité avant tout et par la qualité on entend être le meilleur en frais, avoir un assortiment qui est le plus innovant sur le marché, avoir que les clients puissent faire les courses les plus agréables, et par là on entend notre réseau de magasins. Des magasins qui soient accueillants, qu'ils donnent envie de faire ses courses, et que l'on ait la meilleure qualité au juste prix. Par-là on entend, on ne veut pas être les meilleurs marchés avec les prix les plus bas du marché parce que ce n'est pas notre stratégie première. Donc ça c'est Colruyt qui eux, de leur côté, le plus important c'est les prix. Nous on dit, que le plus important c'est d'avoir la meilleure qualité et au juste prix. Et donc pour ça on a différents assortiments, les assortiments qui sont moins chers, notre assortiment de produits de plus hautes qualités ou on a parfois des assortiments qui sont très chers, plus chers etc. Pour que chaque type de clients, que tu aies les moyens ou moins les moyens, puisses s'y retrouver chez Delhaize et faire ses courses. Et donc ça, on veut que ça soit traduit dans tout notre réseau de magasin, ça veut dire dans nos supermarchés, les affiliés, « proxy », les « shop and go », etc. Puis alors tu as la partie, tu vois notre logo épicerie 2.0 ? Il y a un petit smiley là, et donc le smiley on le relie à nos collaborateurs et donc ça c'est la partie de notre stratégie qui est « nous valorisons tous nos collaborateurs comme nous voulons qu'ils valorisent nos clients et nos acheteurs ». Et donc ça c'est plus la stratégie HR que je t'enverrai

aussi. Et notre logo épicier 2.0, le 2.0 est relié à tout ce qui est efficience et performance. Ça veut dire de travailler sur les nouvelles technologies, des innovations qui permettent de travailler de manière plus performante, plus efficiente. C'est aussi travailler sur une meilleure collaboration entre les départements et faire les choses de manière plus simple plus facile et rapide pour les magasins. Un exemple, la répartition entre les départements. Je pense que tu étais déjà partie mais récemment, on a mis en place une toute nouvelle façon de travailler au niveau du département achat et on travaille en filière. Donc, ça veut dire qu'une filière, ce n'est pas un département en tant que tel, mais par exemple les acheteurs… Il y a une filière manager qui peut aussi être un acheteur. Donc, c'est en plus de son rôle et dans la filière, tu as différents membres de différents départements où ils se réunissent une fois par semaine ou une fois par mois. Je t'avoue que je ne sais plus et où ils discutent d'une décision à prendre pour éviter qu'après ils disent dans les magasins, « ah, oui mais non, cette décision dans les magasins ça nous arrange pas ». Et que l'acheteur dise « ah oui, mais moi ça m'arrange car j'ai eu des prix plus importants chez mon fournisseur ». Que le gars de la logistique dit « oui mais du coup, tu as eu un prix intéressant et tu as pris en énorme commande et que c'est vrai que c'est hyper intéressant pour toi. Mais moi du coup, je n'ai pas de place dans mon centre logistique pour le stocker ». C 'est hyper caricatural mais c'est pour que l'on dise voilà quel est l'intérêt, l'objectif de l'entreprise. Et pas l'intérêt de chaque petit département. Voilà. Donc ça c'est globalement la stratégie Delhaize Belgique et Luxembourg, résumée en 3 minutes. Sur base de notre stratégie, on a aussi un slogan qui est pour nos clients, « bien acheter, bien manger ». Donc le bien manger dans le sens qualité, assortiment, et le bien acheter, le juste prix. Au niveau de la stratégie HR, chaque département développe sa propre stratégie sur base de la stratégie d'entreprise donc c'est aussi sur 3 ans et c'est aussi pour ça qu'elle est valable jusque fin de cette année, et puis on la revoit. 2015-2017. Notre « why », le pourquoi on le fait, c'est ce que je t'expliquais tout à l'heure. C'est : « nous valorisons nos collaborateurs comme nous voulons qu'ils valorisent nos clients et nos affiliés ». Ça c'est le but et ce à quoi on veut arriver. Et donc comment on veut arriver à ça. Il faut travailler sur les 3 grands piliers, eux-mêmes qui sont détaillés en plusieurs petits piliers. Mais donc on voulait travailler sur employee and engagement. L'engagement. Pas l'engagement au sens recrutement, mais l'engagement au sens d'être engagé pour, engagement de nos employés. De travailler sur l'axe des strong leaders, avoir vraiment des leaders qui sont plus forts. Parce que si tu n'as pas ça tu ne sais pas travailler sur le reste. Et travailler sur une partie qui est « people organisation effectivement » donc ça veut dire quoi, c'est d'avoir, une organisation avec des structures de départements qui soient aussi efficients et performants. Par

exemple on a travaillé sur un processus « lean » qui était de dire que l'on veut qu'il y ait… Pour l'instant, on remarque que chaque département travaille avec des structures ou des organisations qui ne permettent pas que l'on travaille de manière plus performante. Et donc, on a regardé chaque département à la loupe en se disant : « Comment est-ce que l'on fait pour que ce département-là ? » Par exemple, pour que le département finance soit plus orienté client et que le client interne soit plus satisfait. Est-ce qu'il ne faut pas revoir les organisations de chaque département ? C'est un peu ça que l'on a fait. Et donc comment est-ce que l'on veut travailler sur ces 3 axes : People organisation, effectivement for leader and employee engagement. C'est en travaillant aussi sur différents sous points : le premier c'était Agile organisation and work force management ; le deuxième c'est Build leadership and change capability ; le troisième c'était Empowerment and developpement of talent. Ensuite c'est Communicate to engage. Tout ce qui a trait à la communication. Et le troisième point, c'est tout ce qui est Value Benefit. Tout ce qui est health, wellbeing, diversity, reward and recoginition. Et bien entendu, tout cela ne peut fonctionner que si c'est sous tendu par des processus et des systèmes HR qui sont performants. Ce que je viens de te dire, c'est People Strategy. Pour chaque point que je t'ai dit, chaque année chaque département et sous département HR doit faire ces propres Key Action pour pouvoir répondre à ces trois trucs.

Pour la stratégie Employer Branding, je pense que Julie a dû te l'expliquer ? Julie m'a envoyé EVP présentation. Juste pour que tu comprennes comment on fonctionne, il y des années quand on parlait d'Employer Branding, c'était plus le marketing que tu faisais vers l'extérieur. Les affiches que tu faisais, les pubs que tu faisais en tant qu'employeur. Vraiment tout ce qui était vers l'externe. Et maintenant ça a « switché » au fur et à mesure des années, et c'est vers là que l'on *switch* aussi, faire en sorte que ce soit nos collaborateurs internes qui parlent de Delhaize. Et qui parlent le mieux de Delhaize. Et donc notre employeur branding vient de l'interne, c'est pour ça aussi que l'on fait cet EVP. Employer Value Proposition qui permet de dire : « Qu'est-ce qui fait que les gens ont envie de travailler chez Delhaize ? Qu'est- ce qui fait que les gens restent chez Delhaize, et sont fiers de travailler pour Delhaize ? » Et alors quand tu as ça, ça permet de dire, alors il y a des critères ça pourrait être par exemple : « je suis fier des produits que l'on vend » ou « je suis fier aussi parce que j'ai des possibilités d'évolution ». Parce que « j'ai des supers collègues, on s'entend bien et que l'on se marre tous les jours » … J'invente hein, on n'a pas encore tout ça. Mais une fois que tu as tout ça. Une fois que tu as su déterminer pourquoi les gens sont contents de travailler chez nous et restent chez nous, c'est ce que l'on va utiliser comme message vers l'externe. Pour dire voilà travailler chez Delhaize : « C'est avoir

des chouettes collègues. Travailler chez Delhaize c'est être fier des produits que l'on vend. » C'est traduire cela vers l'extérieur. Pourquoi c'est important de partir de là ? Parce que tu pourrais, n'importe quelle boîte pourrais dire ben travailler chez nous c'est le meilleur du monde parce que tu es payé 15 fois plus qu'ailleurs etc. Avoir un tas de critères mais si au final les gens arrivent chez nous, c'est déjà le contraire… Et puis tu te dis : « en fait moi j'ai postulé parce que vous m'avez dit que Delhaize c'est ça ça et ça et puis j'arrive et je vois que c'est le contraire, personne se parle, les gens ne sont pas sympas, on est pas du tout bien payé… » A un moment donné tu ne vas juste plus attirer personne parce que les gens parlent entre eux aussi. Et donc, c'est l'idée de dire ce qui se vit à l'intérieur doit se refléter en extérieur. Que les gens du coup en interne reconnaissent le message que l'on véhicule vers l'externe et en parle eux-mêmes. Et donc au moins quelque part, ce n'est pas parce que l'on veut… et moins faire l'action en externe et au plus les actions viennent des collaborateurs mêmes. Au plus mon employeur branding est fort. Je prends par exemple un Colruyt, ils ne font pas beaucoup d'actions quelque part, mais ils ont un engagement de leurs collaborateurs qui est assez fort et chacun s'y retrouve et chacun parle très positivement de Colruyt en dehors et donc quelque part, ils ont atteint quelque chose qui fait qu'ils doivent faire moins d'actions qu'une autre société. Donc ça c'est la raison pour laquelle on fait notre EVP et ça c'est vraiment le fil rouge de notre stratégie, c'est de dire on veut mettre en avant nos qualités en tant qu'employeur et nos collaborateurs, pour parler de nous. On veut quelque part que ce soit nos collaborateurs qui parlent de Delhaize en tant que bon employeur plutôt que Delhaize qui va se vendre en tant que bon employeur.

Et donc quels sont clairement les retours attendus de l'employer branding ?

Tu as différents buts. De un, être reconnu. En fait, tu as différents objectifs. Premier objectif c'est… En fait, cela ce n'est pas tellement l'objectif *d'employer branding*…C'est de dire à un moment donné, on veut être reconnu comme un employeur de choix. Quelque part c'est un objectif d'entreprise, ce n'est pas juste un objectif de l'*employer branding*. L'*employer branding* c'est lorsque l'on arrive à obtenir cet objectif-là aussi. Et donc, très concrètement un des autres objectifs aussi, mais c'est des coups de celui-là. A partir du moment où il est reconnu comme un employeur de choix, ben fatalement tu as plus de gens qui postulent chez toi. Donc tu as des gens plus qualitatifs, des gens qui restent aussi plus chez toi, qui n'ont pas forcément envie de partir ailleurs, c'est aussi l'important. C'est très beau d'attirer des gens, tu peux attirer autant que tu veux, mais si à un moment donné les gens que tu attires ne restent pas tout ce que tu fais, tu le fais pour rien. Car ça te coûte encore plus cher de devoir remplacer des gens… Le but, c'est

de un, de pouvoir attirer un maximum de personnes, attirer tes talents plutôt qu'ils aillent à la concurrence ou plutôt qu'ils aillent postuler dans une banque. On préfère quelqu'un qui est talentueux postule chez nous en fait. Mais bon, c'est ce que veut chaque boîte. Mais ton *employeur branding* ce sera aussi de faire en sorte qu'en externe on soit perçu comme une boîte où c'est agréable de travailler et où on a envie de rester. Pour attirer, tout simplement attirer un maximum de candidats de qualités.

OK. Est-ce que tu as une autre chose à laquelle tu penses qui pourrait être pertinente ?

C'est quoi le titre exact de ton mémoire ?

Comment mettre en place une stratégie d'Employer Branding qui soutienne la fidélisation des travailleurs.

Je ne vois pas.

Si tu as une idée, tu peux toujours m'envoyer un mail.

AncRespEB

Plus par rapport à ton ancienne fonction, comme employer branding. Selon toi, à partir de quand est-ce que Delhaize s'est intéressé à l'employer branding et s'est dit : « Il faut mettre des choses en place ?

2014. ***Et c'était dû à quoi ?*** A une pré-étude de la restructuration. Rires. *Ok*. ***Et les objectifs qui devaient être mis en place, c'étaient quoi ?*** Les objectifs de cette mise en place, c'était de se dire ok, on va avoir de gros problèmes en termes de *coverage* dans la presse et en terme de difficultés à recruter. Parce qu'on aura une actualité qui fera que… Mais de l'autre côté, on devra quand même arriver à s'intéresser et à intéresser les gens à travailler pour nous. Comment est-ce qu'on va faire ? *Et à ce moment-là, c'était plutôt quoi la stratégie ?* Alors, à ce moment-là, la stratégie était une bête stratégie de marketing. Tiens, voilà le produit. *Et pas grand-chose derrière*. Non, il n'y avait rien derrière, il n'y avait aucun plan. Il y avait une étude et c'est tout. Et il n'y avait pas un plan. On est là, il faut qu'on arrive là, à un moment donné. Qu'est-ce qu'on va faire pour y arriver ? Donc, il n'y avait pas de bases techniques, pas de bases machins, pas de bases même d'étude. Pas de budget non plus. Il n'y avait rien. C'est juste ok, tu as un job. Tu dois le recruter, ok, tu mets une annonce là et là. Ce n'était pas un plan de se dire, on va travailler en interne. On doit travailler en externe, on doit regarder ce qu'on est aujourd'hui, comment on peut se définir ? Comment les gens nous perçoivent ? Comment on est perçu ? Comment on voudrait être perçus ? Et on doit trouver le soft spot au milieu et lancer notre communication, là-dessus. Il n'y avait rien de tout cela.

Qu'est-ce qui fait que dans les études Randstad par exemple, Delhaize est tout de même repris ?

Parce que je fais quand même du bon boulot. Rires. *Oui, mais il n'y a pas de stratégie derrière, donc qu'est-ce qui a permis cela ?* Depuis 2014. Après 2014, il y a eu une stratégie. *Et du coup, quelle était cette stratégie ?* Ben la stratégie, tu la connais… C'était dans un premier temps de regarder tout ce qu'on avait. De faire un état des lieux de ce tout ce qu'on avait. De commencer à développer, de travailler en interne pour avoir une position où on pouvait s'en occuper parce que ce n'est pas cela l'objectif principal. Il fallait faire un check de… En fait, c'était une stratégie de préparation parce qu'on avait aussi une mauvaise actualité. Donc, c'était très difficile pendant un an et demi de sortir quelque chose alors que toutes les semaines tu avais

des grèves. Des semaines où on parlait de ta restructuration. Et donc, là la stratégie c'était surtout en sous-marin. Comment on va attirer des gens sans toucher le maximum de monde. Pas en ne mentant pas mais en ne montrant pas trop pour ne pas que l'on commence à s'attirer les foudres et qu'on ait des manifestations devant le siège en disant : « Vous avez viré autant de personnes et vous en engagé 300. » Cela c'était une très grosse difficulté et puis après préparer à un moment donné, d'ici deux ans qu'est-ce qu'on veut et qu'est-ce qu'on doit faire pour y arriver. Et moi, c'est ce que j'ai essayé de mettre en place. Et maintenant, c'est ok, on va déployer le champ de force maintenant qu'on est entre les deux cultures et en se disant l'*employer branding* va être une machine qui nous permet de travailler la culture en interne et en externe. Pour que d'un côté, quand les gens discutent comme tu dis, et qu'ils disent : « Ah, tu travailles chez Delhaize. Ah, oui j'ai vu que Delhaize faisait cela aussi. » Pour que les gens se renforcent l'un l'autre. *Et qu'est-ce qui a fait que même en sous-marin, c'est ressorti comme un employeur de choix ?* Alors, cela c'est très simple. Premièrement, tu as une grosse image de marque. Donc, cela c'est facile de capitaliser là-dessus. Je crois que cela joue pour beaucoup aussi, il ne faut pas se leurrer. Deuxièmement, le marketing RH en Belgique est nul, nul nul nul. C'est-à-dire que la plupart des gens qui étaient en middle et senior management qui ont repris cette responsabilité. Cela ne sait pas développer il y a des années. C'est quand même assez neuf. Ce ne sont pas des *marketeers*, ils ne comprennent pas comment le marché fonctionne exactement. Et comme ils ne comprennent pas comment le marché fonctionne, ils ne savent pas où aller chercher les gens. Maintenant, ils commencent à s'intéresser et avoir une technique en sous-marin cela deviendrait un peu plus difficile. Parce que même moi durant ce temps-là, j'ai senti une augmentation du coup par click ou des choses comme cela. Alors qu'au début, tu y allais avec un budget de rien du tout et tu étais sur tous les médias possibles. Et donc le fait que les *marketeers* c'était un truc qui se nourrit avec beaucoup d'opportunités. Et donc là, c'est juste être présent entre guillemets. Et avec un petit message. Et comme, tu es un peu seul sur la place, tu as beaucoup de places. *Ok. Tu as autres choses à dire par rapport à l'employer branding chez Delhaize ?* Qu'est-ce que tu veux que je te dise, je peux te parler pendant longtemps. Je pense juste qu'ici la fonction d'*employeur branding* comme elle est dans maintenant, elle doit changer. En fait, c'est toute l'organisation qui doit changer aussi. Tes moyens de com', tu vois on a des cellules de com' internes et des cellules de com' externe et puis on devrait toucher au marketing. Qui devrait toucher à la com interne, la com externe. Et donc pour moi, là il y a encore du travail à faire. Il y a un gros travail de *mind set* à faire dans toute la boîte. Cela vient aussi avec sa culture mais cela vient petit pas par petit pas. Maintenant,

le principal dans l'*employer branding* pour moi si je retiendrais quelque chose c'est ne pas mentir. Et d'être comment, tu dois avoir une longueur d'avance. Parce que ton message est super important. Ton message c'est la clé de tout. Mais il ne faut pas oublier que tes messages c'est aussi tes canaux de communication. Et que tes canaux de communication ne sont pas forcément la presse et tout. Mais, il faut travailler tous tes canaux de communication et ici un de mes gros travails c'est de dire : « les canaux de communication les mecs, c'est bien. Mais 70 % c'est l'interne. » 70 %, c'est notre interne qui communique avec les autres. Et est-ce que c'est une bonne chose ou pas une bonne chose ? Peu importe, mais dans tous les cas c'est la réalité aujourd'hui. Donc travaillons aussi cela. Ou alors, on se fusille totalement mais tu tues un peu tes employés. Mais l'honnêteté et avoir une longueur d'avance sur comment cela se passe. Et voilà, c'est un bel outil qui va encore évoluer dans les littératures, je pense. On est encore un peu aux prémices de ce qui se passe. Et c'est un outil à double tranchant. C'est comme un boomerang. Parce que ce n'est pas que du marketing, en disant, je vends des produits et c'est bon, ce sont des produits… C'est aussi des gens que tu vends. Et c'est une mentalité que tu vends, donc il faut faire très attention. Parce que si les gens ne vivent pas la même chose alors tu te risques à te faire très mal. Donc, il faut bien canaliser ce moyen-là. Maintenant pour moi, on peut encore plus l'utiliser dans le marketing. Dans le marketing, on peut vraiment l'utiliser. Et si tu regardes les top fortunes et les grosses boîtes, ils ne font pas beaucoup. Mais ils vendent leurs employés aussi. Et il y a tout ce truc d'employés derrière. Par exemple, tu penses à Apple, à Google, tu penses à des trucs de Silicon Valley. Qui sont de très grosses boîtes où il y a beaucoup de fric. Tu achètes le produit, tu achètes aussi un peu le rêve qu'il y a derrière les employés qui vivent. Et de toutes ses grosses boîtes et de la façon dont ils vont travailler. Pourtant ce ne sont pas des gens qui communiquent énormément. Parce qu'il ne faut pas oublier une chose, c'est qu'il y a… Maintenant, je pense que c'est ce qui va beaucoup se passer et moi je vais beaucoup rigoler. C'est qu'il y a beaucoup de boîtes qui vont beaucoup communiquer sur l'employer branding. Et ils vont communiquer trop. Et elles vont faire des conneries parce qu'il n'y a aucune valeur, aucune boîte, aucune personne qui ne mérite pas d'être dérangé trois fois par jour pour avoir un message de comment cela se passe chez Siemens, par exemple. Tu t'en fout totalement tu vois. Et cela perd tout à fait la notion du message si tu es dérangé beaucoup trop. Et en plus, ils vont se mener une guerre complètement folle. C'est-à-dire qu'ils vont acheter, acheter. Lidl, on s'en fout… Pleins les poches, pleins les poches. Il y a le système d'enchères qui fait que au plus tu payes au plus tu as. Donc cela va être de plus en plus cher

alors qu'au final, il faut juste être rationalisant et qu'ils aient d'autres voies pour communiquer. *Merci*.

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

CS2

Qu'est-ce qu'il est primordial qu'une entreprise offre, pour toi, à ses travailleurs ?

La première chose, c'est la base. Une sécurité physique, alimentaire. C'est la première base. Maintenant quand tu habites en Belgique et que tu sais que tu vas avoir un salaire, tu dépasses cela. Mais par essence, c'est la première chose. *Et si tu dois te dire, j'ai besoin un minimum de cela pour aller dans une entreprise, ce serait quoi ?* Comme je te l'ai dit, j'ai besoin de sécurité, d'un environnement avec des valeurs, où je peux faire beaucoup de choses. J'ai besoin d'avoir un manager qui soutient et qui ne contrôle pas. C'est pour moi, les trois choses : un manager, un environnement où tu peux faire des choses. Où tu peux te développer, où tu peux faire grandir les choses en même temps que de te développer. Voilà.

Qu'est ce qui peut te faire quitter une entreprise ?

Les valeurs, le manager, la vision… pleins de choses. Je crois qu'à partir du moment où tu te lèves le matin et tu n'es plus en accord avec ce que tu fais, tu quittes la boîte.

Qu'est-ce qui peut te rendre fidèle par rapport à une entreprise ?

Avoir la possibilité de me développer. *Pourquoi ?* Parce que cela dépasse simplement mon travail, qu'à la fin de la journée je peux me dire : « J'ai fait mon travail, j'ai fait ce que je devais faire. J'ai amené les gens à cela, mais moi aussi j'ai appris quelque chose. Et j'ai amené quelque chose au personnel. »

De quoi as-tu besoin pour être satisfait dans une entreprise ?

Satisfait, ah… Satisfait ou heureux. C'est quoi la définition de satisfait ? *En gros, qui fait que tu ne sois pas insatisfait*. Ce sont les mêmes raisons qui fait le pourquoi je les rejoints. *L'attachement dans l'individu à l'égard de son emploi que ce soit de façon globale ou par rapport à différentes facettes de celui-ci*. Tu fais copier-coller de ce que j'ai dit pourquoi je rejoins une entreprise.

OK. Et au niveau de ta motivation ?

Ma motivation, c'est les challenges qu'on me donne et les personnes. *Est-ce que tu as tout cela chez Delhaize ?* Non.

De quoi as-tu besoin pour te sentir impliqué dans une entreprise ?

D'avoir des trucs ambitieux, des challenges, des défis ambitieux. ***Est-ce que tu l'as chez Delhaize ?*** Oui, mais je n'ai pas toujours les moyens de les réaliser.

***De quoi as-tu besoin pour t'identifier à une entreprise* ?**

Qu'elle ait les mêmes valeurs que moi. *Est-ce le cas chez Delhaize ?* Oui. *Est-ce que cela a déjà été différent à un moment dans ta carrière ?* Non.

Pour revenir à la satisfaction, es-tu satisfait de travailler chez Delhaize ?

Oui.

Est-ce que tu te sens motivé de travailler chez Delhaize ?

Oui, oui… *Avec hésitation*. Oui, avec hésitation. Dans le sens où ce n'est pas toujours évident. Si je reprends la généralité et je me base sur certains jours qui sont parfois un peu plus difficiles. Si je dois faire une balance alors je dis oui. C'est difficile de répondre à ces questions sans regarder la journée dans laquelle tu te trouves. *Et qu'est-ce qui peut changer d'une journée à l'autre qui fasse que…* Ce que tu fais, de tes tâches de la journée. Je pense que… *Donc cela fait partie des tâches du job aussi ?* Oui bien sûr mais il y a des trucs dans les jobs qui sont un peu plus emmerdants et c'est logique d'avoir aussi ces tâches-là. Mais dans un monde parfait, tu voudrais avoir que des tâches qui procurent du plaisir, mais ce n'est pas vrai non plus. Il y a un moment donné où on te donne mais où tu dois en donner aussi.

Comment définirais-tu Delhaize en tant qu'employeur ?

Employeur qui se cherche. *Qui se cherche, tu peux développer ?* C'est-à-dire qu'on est entre deux cultures, on a deux cultures très différentes qui sont en train de s'affronter pour le moment ; une culture paternaliste où ce n'est pas grave et on fait tout pour les gens. Et on se focalise sur les moyens. Et une autre culture où on se focalise sur les résultats. Et cela c'est l'ancien et ça c'est le nouveau. Et entre les deux, on se cherche. Pour moi, on entend aussi bien des gens motivés que des gens qui ne sont pas motivés, ou bien entre les deux. Et on est dans cette phase-là où un changement de culture, cela peut prendre 4 ou 5 ans et il faut un peu de temps pour développer tout cela. Il faut du temps pour communiquer, rallier les personnes et on se cherche. Je pense que ce qui est bien, c'est que Delhaize ne perdra pas ses valeurs positives. Delhaize a des fortes valeurs positives. Même dans son côté paternaliste, il y a une bienveillance qui sort. Et cela, je pense que personne ne veut le perdre. Parce que c'est ce qui fait qu'il y a de la loyauté envers les employés et ainsi de suite. Et je pense que l'autre côté, c'est le côté responsabilité, confiance dans la personne. Le futur dans lequel on va créer, on va

prendre ces deux choses là pour en faire une et cela prend du temps. Et cela prend du temps et de l'exemplification. De l'exemplification qui manque aujourd'hui parce que c'est encore assez neuf. Et on ne peut pas dire : « regarde là, regarde comment cela se passe. Regarde, on peut quand même faire changer les choses, on peut avancer. » Et les gens ont besoin d'avoir des symboles de culture pour pouvoir la vivre et la partager entre eux. Et cela, il faut qu'on arrive à le créer et c'est mon challenge après. *Donc, une communication*. Oui, une communication. Mais il faut que tu aies du contenu pour que tu puisses communiquer. C'est le jeu, l'œuf ou la poule. Mais il faut avoir du contenu pour communiquer. Il faut que les deux se fassent et cela prend du temps. Mais il y a une vraie conscientisation à tous les niveaux de ce qui se passe et des résultats qu'on obtient avec ce qu'il se passe. Donc il y a une réelle volonté de changement, donc c'est chouette.

A ton avis, à l'heure d'aujourd'hui, qu'est-ce que Delhaize peut mettre en avant en tant qu'employeur ?

Son côté bienveillance, son côté sécurité, son côté challenge. Je pense que Delhaize aujourd'hui attire des profils qui sont soit par loyauté parce que c'est connu, parce que voilà, il ramasse quand même une lame de fond qui va quand même ramasser tous les détritus de la mer qui sont quand même attirés là-dessus. Maintenant, je pense que d'un autre côté, il y a aussi d'autres personnes qui voient cela comme un challenge et de faire évoluer une boîte, un gros bateau et de se lancer dedans. Après, je pense que c'est difficile parce que tu n'as pas assez de personnes bien pour faire cela, donc de temps en temps tu dois aussi prendre ce que ta lame de fond te ramasse. Mais, bon ça c'est la vérité et la réalité. Maintenant, ce n'est pas parce que tu te ramasses des lames de fond que ces gens sont foncièrement mauvais. Je pense que tout le monde a du bon en soi et il faudra trouver le moyen pour savoir comment amener ces gens à se développer. Comment faire aussi en sorte que les personnes qui viennent dans notre structure ne soient pas cannibalisé par l'énergie négative des personnes qui se trouvent parfois en magasin. Et il faut aussi faire très attention parce que dans les entretiens, tu as tout ce qui se dit et tout ce qui ne se dit pas en entretien. Tu as une énorme couche d'insatisfaction qui vit et qui est latente. Qui commence a diminué mais la moindre chose ressort avec : « Ah, on va encore faire une restructuration. On va encore faire cela. Et ah, oui c'est… » C'est ces trucs du passé et il faut vraiment faire attention à ne pas se concentrer dessus sinon, tu risquerais de créer de mauvaises choses à l'intérieur de la boîte.

Comment est-ce que tu te sens chez Delhaize aujourd'hui ? Quels sentiment as-tu envers l'entreprise ?

Moi, j'ai envie de faire beaucoup plus. Et je me cherche aussi dans cette boîte qui est en train de changer. Et je me dis où est-ce que je peux faire, aider à ce que cette boîte se change.

Est-ce que tu as eu des sentiments différents à un moment dans ta carrière ?

Ben, des fois j'ai regardé un peu à gauche à droite. Tu te poses quelques questions. Après je pense que comme mes valeurs coïncident, j'ai du mal à parfois sortir de ce truc-là. Ce qui n'est pas une mauvaise chose mais c'est un peu une machine. C'est une entreprise qui vit comme ses clients. Et quand tu rentres à la maison, tu manges Delhaize, tu parles Delhaize. Et quand tu fais cela, tu arrives à ne plus avoir de distinction entre ta journée et la journée privée. Dans un sens, c'est bien parce que ton processus d'acclimatation va très vite. *Tu es vite identifié à l'entreprise*. Tu es vite identifié à l'entreprise et tu l'as défend très vite. Mais d'un autre côté en tant que personne… pour l'employeur c'est bien. Mais pour l'employé parfois quand il se réveille et quand il a un peu d'introspection, il se dit « je suis un peu cannibalisé par la boîte et je vis un peu par la boîte ». Maintenant, tu te dois de le faire parce que c'est la culture aussi. Donc c'est marrant. Dans d'autres boîtes, tu te poses moins la question. *Oui, tu l'as moins tous les jours en face de toi*. Oui, c'est cela. *Delhaize, tu roules, tu vois les camions*. Oui, c'est cela. Même en tant que stagiaire, tu as dû vivre cela. Oui, mais c'est un vrai truc et c'est pour cela qu'on est fort dans notre image. Tu t'identifies vite. Après, c'est en interne, on doit travailler sur comment pour que cela se passe bien aussi. Parce que c'est facile de s'identifier et c'est facile de s'identifier à du négatif aussi. Oui, cela va vite. *Quand tu parlais d'un moment au fait que tu avais réfléchi à aller voir dans d'autres boîtes, quels étaient les éléments déclencheurs qui ont fait que*… C'est personnel, c'est juste la mesure de mes ambitions. *Donc une recherche de challenge ?* Une recherche encore plus de challenge. *Donc, il n'y avait rien de chez Delhaize ?* Il y a toujours des trucs mais est-ce que c'est vraiment cela qui est l'élément déclencheur. A un moment donné, on fait le bilan. Qu'est-ce que je peux faire ? Ne pas faire ? Bon, là je suis coincé pendant un moment. Est-ce que je n'ai pas envie de sauter une étape ? *Ok*.

Qu'est-ce qui t'a poussé à venir travailler chez Delhaize ?

Rires. Ah, ah, ah rien. La lame de fond, quoi. *Ton stage*. Oui, c'est cela. Moi je suis vraiment le profil typique de la lame de fond. Non, c'est cela. J'avais fait mon stage donc c'était facile.

J'avais rencontré des gens. Donc pourquoi, j'ai voulu signé là-bas. Parce que je connaissais des personnes et c'est pour cette raison que j'ai choisi cette boîte, c'est tout. *Ok*.

Est-ce que tu trouves qu'il y a une cohérence entre ce que Delhaize communique comme les avantages à travailler chez eux et la réalité en interne ?

Non. Oui et non en fait. Le problème, c'est que c'est encore une fois la question du message et je pense que sur ce quoi Delhaize communique, oui c'est vrai. Si tu regardes simplement l'offre et si tu regardes simplement le message de la fin, une bonne ambiance de travail. Oui, mais si tu regardes dans tous les magasins, ce n'est pas toujours le cas. Mais maintenant, on est en train de changer cela. Donc les gros messages qu'on veut faire passer maintenant, ce n'est pas cela. C'est face à des nouveaux matériaux qu'on a développé et qu'on est en train de développer. Donc pour moi, oui il y a un certain alignement là-dessus. Il y a juste eu une période de transition avec la restructuration qui est un changement culturel. C'est-à-dire que pendant un an, tout n'était pas correct par rapport à cela. Parce que quand ils mettaient une ambiance familiale alors qu'ils étaient restructurés, ce n'est pas très vrai. Mais de l'autre côté, c'était faux dans certains endroits mais c'étaient vrais dans d'autres endroits. Et c'est très compliqué quand tu as un gros truc comme cela de relier là-dessus. Maintenant, si tu prends 90 % des trucs sont vrais et les valeurs aussi.

Qu'est-ce qu'elle a en interne qu'elle doit absolument mettre en avant dans sa communication pour retenir ses employés où les attirer ?

Je pense qu'il y a pleins de choses et qui faut faire au cas par cas. Avec les moyens de communication, on peut se permettre de faire du cas par cas. Avant, on était obligés d'avoir du « One fit all ». Ce n'est pas notre stratégie et cela n'a jamais été notre stratégie par rapport à nos clients donc là, on fait du cas par cas. Fonction par fonction. Département par département. Et ainsi de suite. Et c'est vers cela qu'on essaye de faire. Avec un message de base qui est nos valeurs et qui transparait à tous les niveaux. *Ok*. Et un message de base qui doit être l'honnêteté et après c'est clair qu'un message : « cela se passe bien chez nous et on a une bonne ambiance familiale ». Cela reste du marketing. *Oui, du marketing interne*.

Quelle est selon toi l'image de Delhaize à l'extérieur ?

Alors, on est une très grosse boîte. On est une boîte qui ne va pas très bien, qui a une image de marque forte mais qui est un peu désuète, un peu vieux. *Et que te disent les gens quand tu sors et que tu dis que tu travailles chez Delhaize ?* Ah, oui moi aussi, je vais dans des supermarchés. (Rires) *Est-ce que l'actualité à un impact sur leur vision ?* Oui, l'actualité a un impact sur les

gens. Je pense que ce qui reste surtout, c'est que c'est une grosse boîte. Entre la fusion et tout, ils ne comprennent rien. Ce n'est plus belge depuis bien longtemps mais il a fallu la fusion pour s'en rendre compte. Je pense que cela reste une boîte avec une image de marque. Je pense que dans un sens c'est bien parce que tu as un sentiment de fierté, c'est de la qualité. Tu vois, c'est juste cela.

Donc est-ce que l'image que tu perçois et celles des gens à l'extérieur a une influence sur ta perception de Delhaize ?

Non, oui et non. Pfff. Quel est l'impact que les autres ont ? *Oui, quand il y a eu des restructurations : « Ils n'arrêtent pas de virer des gens. »* Oui, mais moi c'est différent. Je sais comment cela se passe. Donc je vends la boîte, je sais comment cela se passe. Donc moi, je n'ai pas été impacté par cela. Comme je te dis, quand je quitte le boulot, je suis toujours un employé de Delhaize. Donc, je travaille toujours en lames de fond. « Allez venez. Ah, tu as testé ce nouveau produit ? » Tu fais de la vente aussi. De la vente, c'est un truc qui sort bien. Regarde Audrey par exemple, elle te vend aussi des trucs. Elle te vend l'image de marque et elle te vend les magasins. « Moi, j'ai essayé ce nouveau produit. J'ai mangé cela. J'ai fait cela. » *C'est vrai, mais toi aussi*. Oui, bien sûr. Mais c'est comme cela que cela marche. *Mais moi aussi en tant que stagiaire, je l'ai fait*. Oui, c'est comme cela qu'on vous drille. *Je n'ai pas arrêté d'apporter des produits à toute ma famille. A la fin, ils n'en pouvaient plus*. Oui, bien sûr. C'est comme cela que tu fonctionnes. Pour moi, on doit toujours travailler sur nos ressources. Et c'est nos ressources qui nous font vendre plus que nos produits. Un produit, c'est bien. Mais si je te dis… J'avais un autre exemple de Benoît qui était là et qui disait qu'il était allé voir un directeur. Et qu'il avait une discussion avec le directeur, qui était en train de faire un truc. Puis, le directeur lui dit : « Tiens au fait, tu as goûté le nouveau melon avec le jambon ? A la fin de la discussion. Mais du genre, rien à voir. Il a fait : « Ah, non. » Et bien goûte les, ils sont supers bons. Le mec, il lui a vendu du jambon de parme avec un petit vin rosé. Et clac, dedans. (Rires) Et cela se passe comme cela, c'est ton métier. Et c'est de la vente. De la vente par les personnes. Et c'est là-dessus qu'on doit aller en terme de *branding*. Et c'est pour cela que moi, j'ai essayé d'œuvrer un maximum là-dessus mais il faut avoir les bonnes ressources, il faut avoir les bons moments. Après je pense que ce qui est en train de se passer, c'était ce que j'avais imaginé, donc ce n'est pas très grave. Rires. *Pauvre Pierre*. Non, je trouve cela chouette. Parce que maintenant, elle fait ce que je n'ai pas su faire. Ou bien, ce que je n'ai pas eu la capacité de faire. *Je ne pense pas que c'était des capacités. Je pense que c'était plutôt les moyens qu'on te donnait qui freinaient plus*.

Si tu devais définir la valeur de Delhaize en tant qu'employeur, quel slogan choisirait-tu ?
Quel slogan, je choisirais ? C'est compliqué. Quel slogan je choisirais ou bien quel slogan je voudrais choisir ? *Tu peux dire les deux*. Ok. Quel slogan je voudrais choisir, je dirais : « Tentez l'expérience Delhaize. » Voilà, c'est une expérience et c'est vers quoi pour moi, parmi toutes les valeurs que l'on a, parmi toutes les choses qu'on fait et ainsi de suite, c'est cette nouveauté. Et on s'en fou, on doit trouver des moyens, on doit faire quelque chose. On doit s'adapter à nos clients, s'ils ont besoin de quelque chose, on va leur fournir. Peu importe. C'est cela pour moi qui est vraiment notre plus grande plus-value. Et derrière cela, il y a le service aux clients. Aujourd'hui, je dirais : « Delhaize, un employeur de qualité. » Quelque chose, je n'ai pas d'idée de slogan. La passion de la vente, la passion de la qualité, la passion de pleins de trucs. Mais pour moi, ce n'est pas vraiment cela qui est notre plus grande force. Ce qui est notre plus grande force, c'est qu'on à 14000 employés et que dans la tête de nos employés, il y a 10000 choses qui se passent et que dans ses 10000 choses qui se passent, il y a bien deux ou trois idées qui seront les plus bonnes. Et c'est cela qu'on va capitaliser. Comme aujourd'hui, on est entre deux cultures, comme aujourd'hui on se cherche et qu'on ne fait pas encore confiance aux gens. Eh bien, demain on le fera. *Est-ce qu'il y a quelque chose que tu veux ajouter par rapport à tout cela ?* Non.

CM1

Qu'est-il, selon vous, primordial qu'une entreprise offre à ses employeurs ?
Des formations, de la considération, des responsabilités…
Quand vous dites "considération", comment l'entreprise peut-elle montrer qu'elle vous considère ?
On nous demande d'évaluer nos collaborateurs et de prendre du temps pour donner un feedback, qu'il soit positif ou de développement. Mais fatalement, nous attendons ça de nos N+1, N+2 mais aussi de nos collaborateurs. Il faut stimuler ces moments de feedback qu'ils soient d'au-dessus ou dessous. Un feedback qu'il soit positif ou non, c'est un moment de considération, parce qu'on considère la personne qu'on a en face de nous et on essaye de trouver des solutions pour un mieux.

Est-ce que vous vous sentez considéré par Delhaize ?
Ça dépend. Parfois oui, parfois non. Nous avons un job assez différent des autres, dans le sens ou on a beaucoup de collègues mais on a des très peu de personnes à qui se confier. On a notre

adjoint, qui est sur le même piédestal, mais nos collaborateurs ne sont pas réellement nos collègues. Donc c'est assez difficile d'échanger, on est un peu seul dans notre "bateau" qui est notre magasin et chez Delhaize il y a très peu de liens entre la centrale et nous et donc on est parfois laissé pour compte et on a peu le mauvais rôle. La centrale a pratiquement le même ressenti par rapport à nous, en disant, que nous on critique beaucoup et eux nous critiquent beaucoup. L'écart se fait de plus en plus grand et se ressent également plus. C'est pour cela que je dis qu'il y a un manque de considération.

Qu'est-il primordial qu'une entreprise vous offre à vous, en tant que travailleur ?

Je suis d'avis que le travailleur doit demander, s'il demande pas c'est qu'il se sent bien dans sa position et dans son environnement. Donc je dirais plus des possibilités d'échanges car ce n'est pas dans la politique de Delhaize… et comment stimuler l'échange ? En créant un endroit pour échanger avec notre N+1 et N+2 pour pouvoir dire : voilà ce dont j'ai besoin. Ça commence à se faire mais ce n'est pas encore dans la politique et dans les meurs et donc fatalement c'est pas ultra vivant. Dans mon ancienne boîte, c'était vraiment vivant et je pouvais parler avec mon patron comme je parlais à un ami et donc ça crée plus de proximité avec son patron. Je n'avais pas peur de le critiquer ouvertement mais de manière constructive, tout en sachant que c'est lui le patron et que c'était son choix si je restais ou pas mais il y avait ce moment d'échange qui était créé. On est tous adulte, on peut se dire les choses sans le prendre mal. Il faut donc peut-être stimuler ces moments d'échanges et dire si on n'est pas d'accord avec une politique et ce serait bien que ça change. Et que le patron nous réponde en justifiant pourquoi cette politique ne changera pas ou au contraire changera.

Si on sort du cadre de Delhaize, vous en tant que travailleur, ce qui est primordial pour vous c'est d'avoir de la considération, d'avoir un échange ?

Considération et responsabilités. On a une description de fonction, on a des responsabilités dans cette description de fonction. On doit rendre des comptes, c'est certain parce qu'on est une boîte qui doit faire du profit. Mais qu'on nous laisse cette responsabilité-là. En nous coupant de ces responsabilités, du pourquoi on est venu chez Delhaize parce qu'ils nous ont engagés mais c'est nous qui avons postulé ici. Donc forcément y avait un attrait par rapport à la description de fonction mais donc si on ne retrouve pas tout ça dans notre *day to day* on est un peu déçu. En résumé, ces responsabilités doivent être présentes dans notre journée.

Est-ce que vous retrouvez ici ce que vous recherchiez en arrivant chez Delhaize ? Qu'est-ce qui vous a attiré au départ et est-ce que vous le retrouvez dans votre fonction ?

Ce qui m'a attiré chez Delhaize, c'est tout simplement la grande distribution, leur manière de pub. Le fait qu'on ait une grosse responsabilité au niveau people management aussi. J'ai 60 personnes à gérer donc c'est une grande responsabilité, c'est ce que je recherchais dans mon profil et je l'ai retrouvé complètement donc ça j'adore au niveau de mon travail. Maintenant vu que on a cette politique Delhaize au-dessus et qu'on absolument la suivre afin d'atteindre nos objectifs, nos responsabilités au sein du magasin sont un peu restreintes. Le choix des produits, des promotions. On a une ligne de conduite qu'on doit suivre à 80% et 20% où on est plus ou moins libre mais tout en rendant des comptes. Notre pouvoir de décision est assez réduit et sur ce point-là je suis un peu déçu.

Ici vous vous prononcez plus par rapport à la fonction mais pourquoi est-ce que vous avez décidé d'aller chez Delhaize et non un concurrent ?

Delhaize a son image de marque, et c'est important pour moi d'aller vers le leader du marché ou alors le challengeur. Car tout simplement, dans le côté leader on est bien positionné et donc une bonne visibilité. Et le côté challengeur, on a ce challenge ou il faut revenir premier. C'était ou Colruyt ou Delhaize. Delhaize a été plus rapide dans sa décision et je me suis vu à travers les valeurs de Delhaize ce qui est super important aussi. Car si on y croit pas, on ne se sent pas soi-même. Ici, je me sens moi-même, en réunion, avec mon patron également. Je peux lui dire tout ce que je veux. Ça m'a pris un an et demi, ce qui a pris beaucoup trop de temps pour se sentir à l'aise mais on y est arrivé petit à petit.

Ce sont donc les valeurs qui vous ont poussé à aller vers Delhaize ?

Et le challenge. Car Delhaize va mal et qu'on doit bouger cette entreprise et je trouve, par encore assez, mais qu'on peut dire les choses. Ce n'est peut-être pas toujours entendu mais c'est écouté.

Qu'est-ce qui pourrait vous faire quitter votre entreprise ? Est-ce que vous avez déjà pensé à quitter votre entreprise ?

Oui.

A quel moment et pour quelles raisons ?

Je suis quelqu'un d'assez ambitieux donc je pense à ma carrière et j'ai un plan dans ma tête. Je sais ce que je veux faire plus tard que ça soit au sein de Delhaize ou pas. Moi ça ne reste qu'un job. Je m'y sens bien donc tant mieux. J'étais dans le recrutement avant donc je sais un peu ce qui se passe donc je suis bien au courant de tout ça. Mais c'est clair que pour l'instant je n'en cherche pas activement. Je suis comme tout le monde, passivement à la recherche. Donc si on m'appelle, je ne répondrais pas de façon proactive mais de façon intéressée pour voir ce que je vaux sur le marché. Je ne quitterai pas actuellement car ce n'est pas un bon *moove*, je postule pas ni en interne ni en externe. Mais c'est clair que pour l'instant je postulerais plus en interne qu'en externe.

Donc vous vous sentez attaché par rapport à l'entreprise Delhaize ?
Oui, parce que ça va mal et que j'ai envie de mener à bien le challenge commun qu'on a tous. Les collègues … car on s'attache.

Donc plus pour le challenge que pour l'image en elle-même ?
L'image aussi ça il faut la changer et c'est notre responsabilité en tant que travailleur chez Delhaize de mettre tout en œuvre pour atteindre cet objectif-là.

Qu'est-ce qu'il faut changer selon vous ?
La lenteur des prises de décision. Parce qu'on nous dit depuis le début et depuis l'entretien d'embauche que le monde du *retail* est un monde qui bouge et si on bouge pas vite et qu'on ne prend pas des décisions rapides on est largué. Or c'est ce que Delhaize fait, prendre des décisions ultra lentes. Une bonne stratégie mais qui est beaucoup trop lente par rapport à la concurrence qui va trop vite. On est revenu cinq ans en arrière. Il faut se bouger un peu pour redevenir leader sur le marché mais pour le moment on n'y est pas. Chacun a sa part de responsabilités.

On s'accroche aux collègues. Si je dois quitter le magasin, ça me minerait car je suis attaché à mes collaborateurs. Ils ont des défauts et des qualités et surtout ils sont attachants. C'est mon magasin, j'ai l'impression de travailler pour moi. C'est ça qui est super important dans mon boulot et c'est ça qui est intéressant. Ça nous donne un sentiment d'entreprenariat.

Si on sort de chez Delhaize, de quoi vous avez besoin pour être satisfait dans une entreprise ?

Un objectif clair, une stratégie claire, être entendu en tant que travailleur.

Est-ce le cas chez Delhaize ?
La stratégie oui, l'objectif non. Il change tout le temps.

Est-ce que vous êtes entendu ?
Je me fais entendre. Pas toujours de la bonne manière mais j'essaye.

Cela fait quatre mois que vous occupez cette fonction. Avant ça vous étiez chez Delhaize ?
Oui candidat directeur à partir de janvier 2016, en mars on m'a donné un projet *implementation partner*. Dans deux magasins à Bruxelles et en novembre 2016 repassé en candidat directeur car je n'aimais pas la position précédente. Et depuis janvier, je suis en fonction directeur et j'ai été nommé en mai.

Entre le moment ou vous êtes arrivé et maintenant, est ce que vous avez l'impression que des choses ont changé ?
Oui mais parce que moi je les ai mises en place. Pas parce que Delhaize a changé.

De quoi avez-vous besoin, en général, pour vous sentir motivé ?
Des objectifs. On reste des commerçants donc on doit faire de l'argent. On a pas mal de leviers sur lesquels jouer. Il y a des leviers sur lesquels malheureusement on ne peut pas jouer en tant que store manager. Les objectifs de fin d'année c'est leitmotiv. Toutes les actions sont pour arriver à l'objectif final. Motivé parce qu'il y a de la pression et quoi qu'on en dise, s'il n'y pas de pression, fatalement on ne fait rien. Cette pression doit rester et je l'aime bien.

Cette pression et ces objectifs vous les avez chez Delhaize ?
Oui

De quoi est-ce que vous avez besoin pour vous sentir impliqué dans l'entreprise ?
C'est personnel pour ma part. Une implication dans un job, c'est une rigueur qu'on doit se mettre nous-même. Maintenant, l'entreprise peut jouer pas mal. Dans mon ancienne boîte, on était impliqué parce qu'on nous mettait des objectifs et on montrait les résultats donc fatalement on avait une compétitivité. Ici on peut le faire par rapport aux magasins similaires et voir nos

résultats propres à chacun. Et on peut se challenger par rapport à ça. Et puis mes valeurs correspondent à celles de Delhaize. On se sent investit en tant que store manager. On aimerait faire mieux que son prédécesseur, et être bien vu par notre successeur parce qu'on sait qu'on ne restera pas ici des années. Le maximum que je connaisse c'est 4 ans dans un magasin. C'est beaucoup et pas assez. Et comme je suis ambitieux, c'est se dire : quelle est la prochaine étape parce qu'on a envie d'arriver rapidement à la prochaine étape.

Donc ici c'est par rapport à votre promotion. Mais pour qu'une entreprise X vous implique, qu'est-ce qu'il vous faut ?

J'essaye de faire un projet d'équipe. Notre secteur c'est 11 magasins, avec 11 individualités. On est 11, un groupe assez jeune donc il y a une bonne entente mais on n'est pas une équipe. Je trouve que Delhaize devrait vraiment investir dans la création d'équipes. J'ai parlé des ponts entre les magasins et le support. Si on travaille tous vers un objectif commun ça sera intéressant. Il y a certaines équipes du support qui ne savent même pas ce qu'on fait en magasin. Et inversement nous ne savons pas ce qu'ils font.

Or nous sommes les clients des supports. Il y a vraiment un fossé. C'est pour ça que je dis que Delhaize est un groupe de personnes et non une équipe. On a tous des objectifs mais on a pas tous un objectif final. Et c'est vraiment important pour moi, j'ai besoin de me sentir dans une équipe, or je me sens dans un groupe de personnes. C'est pour ça que j'essaye de travailler avec ma RH et mon district pour créer un sentiment d'équipe. On est tous dans le même bateau, on a tous les mêmes problèmes donc autant faire ça ensemble. Pour le moment, chaque individualité essaye de gérer ses problèmes dans son coin. Mais nous connaissons tous l'expression : un cerveau vaut mieux que plusieurs….

On ira plus vite en équipe que seul vers l'objectif final. Malheureusement Delhaize n'a pas compris ça. Je me sentirai davantage impliqué s'il y avait cet esprit d'équipe.

Par rapport à l'identification, Delhaize fait-il partie de votre identité ?

De plus en plus. Je le vois tout simplement, quand je parle à des amis, quand je vais manger un bout, on parle très rapidement de Delhaize car ça fait partie intégrante de la vie de tout à chacun. Tout le monde fait ses courses, tout le monde a besoin de nourriture, donc fatalement ça revient assez facilement dans les discussions entre amis, famille. Et je défends assez rigoureusement Delhaize et son image.

Donc quand on critique Delhaize ... ?

Ça m'énerve. Je ne défends pas mon employeur mais une cause. Je crois en cette cause.

Selon vous, qu'est-ce qui fait ce lien ? Juste le fait de travailler ?

Non. Je ne l'avais pas dans mon ancienne entreprise, je l'ai ici tout simplement car je crois en ce que fait Delhaize.

Donc vous croyez au but ?

Oui donc on y croit et on aimerait que les gens y croient aussi.

Comment définiriez-vous Delhaize en tant qu'employeur ?

Vieille dame, changement difficile, initiative, une entreprise dispersée

Qu'est-ce que vous diriez à quelqu'un ne connait pas Delhaize comme employeur et qui voudrait postuler ?

Par exemple, je connais quelqu'un qui voulait postuler comme chef de rayon. J'ai regardé son cv, de par mon expérience au recrutement. Je trouvais qu'il était trop bas par rapport à ce qu'il a comme cv et donc je l'ai envoyé et il a un entretien à l'instant. Donc je lui ai vendu la position et je lui ai tout simplement dis : tu vas me donner ton cv demain et parce que j'ai envie que tu réfléchisses au poste. Parce que c'est quand même un choix important. Et moi je vais te pousser car j'ai envie de pousser la bonne personne. Je lui ai dit : c'est un boulot ultra difficile, c'est une entreprise qui est lente et y aura des déceptions, des choses sur lesquelles tu vas vraiment t'énerver parce qu'on ne peut pas accepter ça de notre entreprise mais on l'a accepté pendant tellement d'années que maintenant c'est un acquis. Mais c'est un boulot génial, prenant et enrichissant par rapport aux personnes que tu gères.

Quand vous disiez « vieille dame » ?

Par rapport au fait qu'on a été trop longtemps leader sur le marché et qu'on s'est reposé sur ses lauriers et qu'on a laissé les choses coulées et que nos outils sont archaïques. Peut-être pas en magasin mais quand on voit que les achats ils font à l'instant, la migration vers SAP alors toute autre entreprise de plus de 100 employés est avec un logiciel informatique et qu'on ne l'est pas encore. Je trouve ça indécent. On ne peut pas redevenir leader, en gérant nos achats avec des sheets Excel. Ce n'est pas possible.

Et si vous deviez, uniquement dire les choses positives en tant qu'employeur ?

- La qualité de produits
- Formations mais malheureusement pas encore assez connu du grand public. Il faut plus que communiquer là-dessus. Maintenant ils le font avec la nouvelle plateforme *Learning and development*. Ils communiquent sur connect.
- Initiatives. Il y en a une très bonne qui va arriver avec young meeting. C'est la meilleure depuis bien longtemps. J'ai vraiment envie de participer à ce projet.
- Les 150 ans Delhaize. Ils ont pensé à tous les employés.
- Delhaize qui accepte beaucoup. Ça reste positif mais ça peut être une crainte par rapport au futur. Notamment la flexibilité des horaires, de notre présence. On croit en l'*empowerment*. Mais l'empowerment c'est pas chez tout le monde.

Qu'est ce qui permet d'un point de vue de l'extérieur, d'identifier Delhaize comme employeur ?

Absolument rien. On n'est pas assez présent sur LinkedIn. Il y a quelques personnes qui s'y trouvent, Françoise Burlet, Marc Debuche, notre CEO qui est vip marketing. Il communique sur ce réseau mais à travers des petits articles. Il y a les influenceurs mais malheureusement notre CEO n'est pas encore influenceur alors qu'au contraire Big 4 l'est depuis très très longtemps et qu'il ne crée pas vraiment d'engouement par rapport à tout ce qu'on fait chez Delhaize alors qu'on sait que l'influence du digital actuellement est énorme. Et que la database LinkedIn est la plus grande database au monde au niveau candidat potentiel pour toute sorte d'emploi chez Delhaize c'est incausable. Je ne comprends pas qu'on ne puisse pas investir encore dans tout ce qui concerne le digital. On n'a pas d'application réelle pour les clients. Mais il y en a une pour les employés. Les premiers influenceurs et ambassadeurs ça doit être nous. Et pour l'instant il y a un essoufflement par rapport à nos employés, cadres ou non. C'est dommage car on peut vraiment aller de l'avant en communiquant. On a un énorme projet depuis deux ans maintenant au niveau *sustainability*, on essaye de diminuer notre impact sur le réchauffement climatique, on a fait 17 tonnes de plastique en moins en 2017, des produits locaux qu'on essaye de mettre en avant mais il n'y a pas de communication là-dessus. Il y a une personne qui l'a communiqué et ça a été partagé sur LinkedIn. Mais il faut faire des pubs, des spots radios… Car le plastique c'est un réel problème à l'échelle mondiale et 17 tonnes de

plastique pour une seule entreprise c'est une de nos plus grandes victoires et on a posté ça sur LinkedIn.

Donc selon vous il y a des choses positives à mettre en avant en tant qu'employeur, mais ce n'est pas encore le cas à l'heure actuelle.

Delhaize doit faire un énorme travail sur la communication car pour l'instant on a des énormes problèmes au niveau logistique dont nos clients ne sont pas au courant. Ce n'est pas une excuse. Colruyt ont peut-être ces problèmes-là mais ils y arrivent quand même. Mais nous au moins on pourrait communiquer ce problème. Jost group c'est notre plus grand distributeur. C'était dans les médias mais Delhaize n'a pas embrayé là-dessus en expliquant au public le problème. En disant cela, il n'y a pas cette animosité chez les clients. Un store manager n'a pas de levier par rapport. Lorsqu'il y a un seul camion de produits qui arrivent qui vaut peut-être 200.000€ alors que mon magasin fait 600.000€. J'ai 14 camions sur une semaine et là j'en ai qu'un ou deux. Ce qui fait que le magasin est vide et les clients s'en plaignent et donc ne reviennent pas. Tout cela lié à un manque de communication. Cela permettra également d'agrandir notre sentiment d'appartenance chez Delhaize car on se sentira soutenu par notre management.

En parlant de communication, quels sont les points forts que Delhaize doit mettre en avant pour attirer et retenir les travailleurs ?

Dans le cas de young adult Delhaize. J'ai hâte de voir comment ils vont communiquer ça en magasin. Car même les gens en magasin peuvent y participer selon les critères. Ils doivent mettre la *sustainability* plus en avant. C'est pour ça qu'ils vont agrandir ça.

Quelles valeurs ou qualités a Delhaize en tant qu'employeur ?

Delhaize nous demande de mettre en avant le fait qu'on pense à nos collaborateurs. Avec le projet *boost*. Ça n'a pas été spécialement communiqué. Si on fait le tour ici, ils l'auront entendu par moi mais ne sauront l'expliquer. Ils ne pourront pas expliquer que Delhaize prend du temps et qu'on a payé Mc Kinsey des milliers d'euros pour faire une enquête par rapport à ça et maintenant Mc Kinsey est en train de nous aider pour faire ça au niveau national et pouvoir recréer ce sentiment "Fier d'être un lion". Ça il faut le communiquer et le marteler. Mc Kinsey est là depuis avril et a fait l'enquête et maintenant le projet *boost* a commencé depuis un mois. Et ce projet dure 3 mois. Mais ça doit être martelé. Pour les 150 ans, il y a eu les grèves au moment des inscriptions donc malheureusement ce n'était pas le bon moment. Mais une relance des 150 ans. Voilà ce qu'on va faire, c'est pour vous. Il faut le fêter, on est le plus vieux *retailler*

au monde. Il faut mettre en avant nos bons projets et ne pas avoir peur de se remettre en question. On a mis ça en place, ce n'était pas le bon projet, on se remet en question et on revient avec des nouveaux projets.

Toujours cette idée de transparence ?

Vu qu'on est transparent et vu qu'on se remet en question. On implique la personne dans le projet même si elle n'en fait pas spécialement partie et qu'elle doit simplement le faire. J'ai un plan d'action que j'ai complètement raté les 6 premiers mois. Je l'ai communiqué à mes chefs de rayons que ce n'était pas leur travail que je remettais en cause mais c'était mon plan d'action et qu'on allait le changer et j'allais leur demander de faire autre chose. Je faisais mon mea culpa par rapport à ça. Je leur ai demandé plus de rigueur et je leur ai dit que j'allais faire plus de contrôles. Ils m'ont soutenu. J'ai avoué que c'était ma faute. Ce n'est pas un aveu de faiblesse mais pour moi c'est de l'intelligence.

Au jour d'aujourd'hui, comment vous sentez vous chez Delhaize ?

Bien

Est-ce que ça a déjà été différent ? Est-ce que vous vous êtes toujours bien senti chez Delhaize ?

Non en tant que *implementation partner* je l'étais pas du tout. Dû à la fonction, à cause de mon boss qui me suivait à ce moment-là. Le N+1, le N+2 était juste parfait. Mais je n'étais pas du tout soutenu et je ne voyais pas ce que j'apportais à la boite.

Je faisais ce que mon employeur me demandait de faire mais en faisant le strict minimum.

Si vous deviez donner un ou deux sentiments par rapport à Delhaize ?

Un peu de frustration mais du bien-être quand même. La frustration par rapport au peu de changement réel mais ça avance vers le bon sens avec tous les projets qu'on met en place. Egalement de la frustration par rapport à la non communication de ces projets. Et du bien-être tout simplement parce que le salaire est confortable. On travaille beaucoup mais en tant que store manager il y a beaucoup d'heures de présence car on doit montrer l'exemple. On doit parfois fermer des magasins, parfois venir à 6h mais tout est compté comme heures de présence. On fait entre 50-55h mais on a 10-15h/sem où on parle aux gens. C'est fatiguant mais c'est pas du réel travail.

Est-ce que vous estimez qu'il y a une cohérence entre ce que Delhaize communique comme étant les avantages à travailler chez eux et le réel sur le terrain ?

Non pas du tout. Je ne comprends pas pourquoi on interviewe quelqu'un pour être store manager et est recruté pour être adjoint. C'est incohérent. Il y a de la frustration dès le premier jour. Il s'en va après 6 mois. On a investi du temps pour les formations. Il a descendu la productivité dans les magasins car ils ont pris des heures de formations et donc a perdu énormément d'argent avec une seule personne.

On ne prépare pas assez les candidats à ce qu'ils vont faire en magasin. Moi j'avais une personne qui travaillait déjà depuis 8 mois dans les magasins donc j'avais posé des questions et je suis venu avec une vision claire du boulot. Mais certaines personnes ne sont pas prévenues lors de l'interview. Il faut quelqu'un qui puisse sans avoir peur de dire ce qu'il en est réellement de leur futur job.

Dans certaines entreprises, ils demandent aux stores managers de recruter des stores managers, des adjoints pour recruter des adjoints. Tout simplement car on est les meilleurs pour parler de notre job et de les mettre en garde.

Selon vous qu'elle est l'image de Delhaize à l'extérieur ?

De moins en moins bonne. On a des clients fidèles qui resteront fidèles jusqu'au bout. Tout comme Colruyt. Je suis persuadé que tout belge ayant un pouvoir d'achat vient chez Delhaize au moins une fois par an. Tout simplement car on touche tout belge et qu'on a des produits que la concurrence n'a pas. Mais on ne les garde pas à cause des problèmes de communication.

En tant qu'employeur uniquement, est-ce que vous pensez que les gens se disent que Delhaize est un bon employeur ?

Les jeunes oui. Ils étaient tous enjoués pour faire le *management game* car il a une véritable notoriété par rapport à ce que c'est. Donc réussir un *management game* c'est déjà une victoire. Beaucoup l'ont fait et peu l'ont réussi. Ils doivent continuer là-dessus.

Qu'est-ce qui attire selon vous tous ces jeunes ?

La responsabilité d'être store management et la possibilité de travailler à l'international car on le met assez bien en avant. Et d'avoir des responsabilités directement à la sortie de l'université.

Est-ce que l'image que vous percevez de l'extérieur de Delhaize, a un impact par rapport à votre sentiment par rapport à Delhaize ?

J'ai l'impression de bien avancer dans ma carrière de par les responsabilités que j'ai et que Delhaize m'a données.

Et quand vous êtes confronté à des personnes qui ont des avis … ?

Non car malheureusement on communique sur nos défaites et non nos victoires. Cela n'a pas d'impact sur mon sentiment par rapport à Delhaize.

Si vous deviez définir la valeur de Delhaize en tant qu'employeur, quel slogan choisiriez-vous ?

La direction est là mais la vitesse ne l'est pas.

CM2

Qu'est-ce qu'il est primordial, pour toi, qu'une entreprise offre à ses travailleurs en général ?
De la confiance, qui se traduit par une liberté dans les actions. C'est-à-dire, la liberté dans la gestion de ses horaires, dans la gestion de son travail, pour moi c'est primordial parce qu'on se sent beaucoup plus autonome. Je pense que ça aide à prendre aussi plus d'initiatives. Si on n'est pas toujours opprimé par quelqu'un qui va dire « tu vas faire ça à telle heure, telle heure, telle heure » … On n'a pas tous le même rythme, on n'a pas tous le même rythme de travail, pas tous le même rythme biologique... je pense. Donc, c'est pour moi un atout de pouvoir s'organiser en fonction de ses propres rythmes. Et voilà, d'aligner rythme de travail et rythme biologique et d'être, du coup, plus efficace. Je veux dire, quelqu'un qui n'est pas du tout lève tôt à qui on va demander d'être là à 7h ; il ne sera absolument pas efficace en réunion et inversement. Donc, pour moi c'est le plus important : la liberté et la confiance.

Qu'est-ce qu'il est primordial qu'une entreprise t'offre, à toi ?
Pour moi, j'estime quand même … ben… le salaire. Un salaire, des avantages en nature parce qu'on sous-estime trop souvent ces avantages. T'en a des gens qui vont dire « ouais, je vais gagner beaucoup ! » mais si ça se trouve à côté y'a peut-être pas grand-chose et d'un autre coté on peut gagner un salaire moyen mais avec beaucoup d'avantages en nature qui peuvent vraiment aider au quotidien. Donc, ben non… heu , ok. Alors, primordial, c'est bien entendu dans la rémunération. Ensuite, j'aurai dit reconnaissance mais ça ne fait pas partie des *basics*. Heu… salaire, confiance. Ouais, liberté d'action quand même…allez, moi c'est important qu'on puisse quand même faire jouer la créativité que je puisse apporter quelque chose, que je ne dois pas juste un simple exécutant quoi. *Une certaine liberté aussi ?* Ouais, c'est ça. Ça rejoint un petit peu ce que j'ai dit tout à l'heure mais la liberté, la liberté pour moi à mon avis ce serait le numéro deux.

Qu'est-ce qui pourrait, à l'inverse, te faire quitter une entreprise ?
Le manque de perspective d'évolution. Des pratiques que je considèrerais comme injustes ou en dehors d'un cadre éthique. *Donc en dehors de tes valeurs ?* Oui, c'est ça, tout à fait, en dehors de mes valeurs. Et peut-être aussi, justement à contrario de ce que j'ai dit au premier point, un cloisonnement total. Une aliénation dans mon travail. Là, ça, ça me ferait péter un câble. (Rires) Si on me disait « non, heu, ça tu ne peux pas », si on me coupait à chaque fois

l'herbe sous le pied, on m'empêchait de créer ou de penser, d'avoir des idées… Là ce serait terrible pour moi. Voilà, ce serait le troisième point.

De quoi as-tu besoin dans un travail pour être satisfait ?

Ça se rapproche à la première question… ben, pour être satisfait, je, ben voilà, je dois… je dois avoir une rémunération que je considère comme juste et suffisante par rapport à mes besoins. Une liberté d'action et d'organisation. Organisation pour tout ce qui est ok, je gère mes horaires, je gère mon travail chez moi ou au bureau ; et une liberté d'action : c'est-à-dire que, au bureau, ben tiens j'ai envie de faire ça, j'ai envie de tester ça, j'ai envie de tester ça et c'est possible. Donc, pour moi c'est la base quoi.

Est-ce que tu l'as chez Delhaize ?

Oui. Tout à fait. Pas 100 pourcents. Mais oui quand même. Rémunération, avantages en nature, on a de quoi et très jeune en fait. Comme je te l'ai dit, je suis sorti il n'y a pas longtemps des études, en fait. Il y a un an et demi. Et très vite, on nous met dans un processus d'apprentissage qui à l'issue de ce processus, nous permet d'avoir un poste à responsabilités. Quand même gérer 50 personnes à 26 ans, ce n'est pas facile mais en même temps c'est super valorisant. On se dit, j'ai des trucs à prouver, des choses à faire. Ça c'est une première chose. On a une liberté d'action. On ne pointe pas. J'ai une liberté d'action. Là, je parle pour moi. Je travaille en binôme avec le directeur. Je suis directeur adjoint. Ce n'est pas vraiment une pyramide hiérarchique. On travaille vraiment en binôme. Et donc, voilà. Si j'ai des idées, lui il me laisse complètement faire. Et inversement. Lui aussi à des idées. On est vraiment dans une bonne dynamique. Niveau des horaires. On a plus ou moins des horaires de prévu. Mais je peux dire ce jour-là, je vais plutôt faire le tard. Ou bien, prendre congé le samedi. On s'arrange. Là aussi, la liberté d'action est totale. Et au niveau de la partie plus commerciale. On reçoit des lignes directrices de la centrale. Comme pour les publicités par exemple. Et nous, notre travail c'est de les adapter en fonction du local, du magasin. Donc on peut dire, cela je ne vais pas le mettre en avant, cela je ne le commande pas. Ça, on va faire une grosse représentation. Donc, la liberté d'action est quand même là. Et la création, la partie créative est là aussi. Donc pour l'instant, cela va. Tout est là.

Par rapport, à la motivation réelle. De quoi as-tu besoin pour rentrer en action ?

Du feedback, du feedback. Je dirais, même pas positif. Mais du feed-back. Au sens large, cela peut être positif ou du développement. Même parfois, un coup de gueule. J'ai besoin, j'ai

absolument besoin d'avoir ce retour-là. Quitte à m'engueuler avec quelqu'un. Je ne suis pas du tout quelqu'un de rancunier. Mais je préfère cent fois mieux cela plutôt que de sentir, voilà il y a un conflit mais de ne pas savoir comme le gérer. Le feedback, c'est vraiment ce qui va me motiver. Je vais créer quelque chose, je vais lancer quelque chose, je serai content. Mais si la personne ne me dit pas « Ah, on pourrait plutôt faire comme cela la prochaine fois ». Ou « C'était bien ». Ou « Ce n'était pas bien ». Je ne vais pas recommencer. Je vais sans doute peut-être me braquer. Donc pour ma motivation, le feedback. Et forcément lié au feedback, la reconnaissance. *Est-ce que tu l'as chez Delhaize ?* Oui, mais pas toujours. Parce que Delhaize est une entreprise culturellement… Cela a été pendant des années, une entreprise très paternaliste. Donc familiale, c'était la famille. On faisait rentrer le frère. Les étudiants, c'étaient les enfants du personnel. C'était très très familial. Donc la culture du feed-back était inexistante. Les évaluations… « Je t'aime bien, donc c'est bon ». Il y a des gens qui ont monté des échelons. Qui peut-être, le travail n'était pas là. D'autres qui ne le méritaient pas. D'autres qui l'on fait mais il n'y avait pas de feed-back non plus. Il y a eu un changement de culture ou justement, c'est une nouvelle génération d'employeurs. Où on est plus sensible à cela. On va en donner. On va en avoir besoin. Et là, il y a eu un petit choc de générations. Il y a quelqu'un qui a toujours travaillé comme cela et nous on arrive. On va lui dire « Ce serait bien que tu fasses comme cela ». Et lui va dire « Mais attendez, on ne m'a jamais rien dit ». Voilà, chez Delhaize, ce n'est pas facile. Et pour en revenir à moi. Au début avec le directeur ce n'était pas facile. Il était assez fermé à tout cela. Mais juste par habitude. Pas par peur. *Oui, il ne se posait pas la question de le faire ?* Oui c'est cela. C'est culturel. Et donc, c'est vraiment moi qui ait dû aller le chercher. « A chaque réunion, on va se donner un point de feed-back positif. Un ou deux. Et un point de feed-back de développement. Avec les chefs de rayons, c'est pareil. Je les vois, tous les mois. Et tous les mois, je les oblige à me donner du développement parce qu'ils ne m'en donnent pas. « Qu'est-ce que je pourrais faire mieux ? » Il ne m'en donne pas. Il y a cette barrière hiérarchique qui les empêchent parfois. Donc il faut allez les chercher. Donc, oui, je l'ai. Le feedback, je l'ai mais ce n'est pas naturel. Il faut aller le chercher. Mais le principal c'est que je l'ai. *Oui* (Rires).

Au niveau de l'implication, de quoi as-tu besoin pour te sentir impliqué dans une entreprise ? Reconnaissance, toujours. J'ai besoin de sentir malgré tout qu'il y a un problème, un manquement que je pourrai résoudre. *Un sentiment d'utilité*. Oui, c'est cela, un sentiment d'utilité. Je ne pourrais pas arriver dans une entreprise où tout va bien et me sentir impliqué. Et

ici, voilà, très concrètement. Je sentais qu'il y avait pas mal de besoins au niveau du magasin et cela me pousse à m'impliquer davantage. Donc oui, le sentiment d'utilité. *Et question par rapport à Delhaize. Tu te sens impliqué ?* Oui. *Mais que par rapport au magasin ou bien par rapport à l'entreprise en général ?* C'est une bonne question. C'est une très bonne question, parce que nous sommes vraiment un très grand groupe. Non, je dirais, par rapport à l'entreprise en général. Quand même, parce que malgré tout, je suis conscient que ce qui va se passer dans un magasin va impacter tout. Tout est lié quelque part. Si tu as des grèves à Bruxelles, le magasin de Molenbeek va être impacté. S'il y a une intoxication alimentaire dans le brabant Flamand, Morlanwelz va être impacté. Donc globalement, Delhaize.

De quoi, as-tu besoin pour t'identifier à l'entreprise ?

Là, clairement d'un accord entre mes valeurs et les valeurs de l'entreprise. Clairement. *Est-ce que c'est le cas, ici chez Delhaize ? Est-ce que tu te sens identifié à Delhaize ?* Majoritairement, oui. Mais pas à 100 %. Parce que cela reste quand même une entreprise de grande distribution. Donc cela implique que l'on jette, qu'on gaspille, qu'on produit. Alors des fois cela me dérange. Quand je vois toute la marchandise que l'on peut détruire. De la marchandise encore très bonne. Donc là oui, il y a une dissonance cognitive. Je ressors mes cours de psychologie. Une dissonance cognitive qui me pose des problèmes. Je suis le directeur adjoint et en même temps celui qui est responsable de la sécurité alimentaire. Donc forcément, je passe dans les rayons et je vois qu'un frigo n'est pas à la bonne température. Cela peut se jouer à un degré de différence. Parfois à un degré de différence, on a passé un certain seuil et on doit jeter la marchandise. Je vois la marchandise qui est là et je vois qu'il y a un degré de différence et je me dis, un degré, ce n'est jamais qu'un degré. Allez et on va tout jeter pour un degré. Mais je dois le faire parce qu'il y a un risque pour la santé et que c'est mon travail. Donc dans ces moments-là, c'est plus difficile. Néanmoins, pour une entreprise de grande distribution, je suis quand même content d'appartenir à Delhaize parce qu'on fournit toute une partie de nos démarques à une entreprise de charité qui viennent régulièrement. Donc cela ce n'est pas jeté. Tout ce qu'on jette, en terme de produit bien emballé est réutilisé pour nourrir nos cochons, etc… Donc, ce n'est pas jeté complètement. Donc, il y a des solutions qui existent. On teste maintenant des produits sans emballages, juste avec un code barre fait au laser. Donc oui, cela bouge. Je peux m'identifier à Delhaize parce que c'est une entreprise qui va de l'avant et pour qui l'impact sociétal est important. Mais par nature, une entreprise de grande distribution ne sera jamais parfaitement durable. *Et donc, est-ce que tu d'identifies facilement à Delhaize ?* Quand même, oui. Oui parce

qu'en plus, pour moi ce sont des produits de qualités. Ce n'est forcément pas objectif comme réponse, c'est forcément très subjectif. J'ai toujours fait mes courses chez Delhaize. Mes parents faisaient leur course chez Delhaize. Moi, je n'ai pas eu le temps de tester autre chose. Mais oui, je suis fier de travailler chez Delhaize plutôt que chez Carrefour ou Lidl.

Si tu devais définir Delhaize en tant qu'employeur, que dirais-tu ?

J'essaye de trouver une métaphore. Moi je dirais, une vielle dame un peu prude mais cool quand même. Je vais m'expliquer bien entendu. Une vieille dame parce que Delhaize est une ancienne société qui met du temps à bouger, du temps à faire les choses. C'est très compliqué. Prude parce que voilà, on fait les choses mais tout doucement. En tant qu'employeur les avancées sont lentes, même au niveau du personnel. Tout est très lent. Mais plutôt cool parce que honnêtement, on s'amuse. On s'amuse vraiment. On a des réunions de secteurs avec tous les directeurs ensemble et les liens hiérarchiques sont assez simples. Mon chef, je le tutoie. Mon personnel, je vais leur demander de me tutoyer. *Il y a une proximité*. Oui, une proximité. Et vraiment, il y a de l'humour. Quand j'ai postulé chez Delhaize, cela m'a vraiment frappé. J'avais aussi postulé ailleurs. Et chez les recruteurs de Delhaize, j'ai senti une différence totale. Les gens souriants. On se posait des questions mais dans une décontraction totale. C'était une discussion, on faisait des feintes, on rigolait. Je dirais qu'en terme d'employeur c'est vraiment de la bonne volonté, une recherche de satisfaire ses employés. Comme je te l'ai dit, on quitte un modèle paternaliste pour un modèle beaucoup plus… Ben Delhaize voilà, c'est une multinationale, ce n'est pas une épicerie. On a des comptes à rendre, elle est cotée en bourse. Mais voilà, il y a toujours une attention énorme sur les employés. Ce n'est pas facile, cela prend du temps mais vraiment, on est bien chez Delhaize. On est bien chez cette Mamie un peu prude mais super cool.

Tu disais que vous vous amusiez. Qu'est-ce qui fait que vous vous amusez ?

En fait, il y pas vraiment entre nous de concurrence. Delhaize fonctionne comme cela, tu as différents magasins d'un même secteur. Par exemple du Hainaut : Marcinelle. Brabant wallon : Morlanwelz, Binche. Tu as le secteur de Bruxelles. Chaque secteur a environ 10 magasins et il n'y a pas vraiment de concurrence. C'est un peu positif, on se dit « tiens, je t'ai battu la semaine passée… ». Mais, cela reste très positif et entre nous on ne se dit pas « Tiens, ce directeur je vais l'empêcher d'arriver à son chiffre ». Il n'y a pas tout ce jeu malsain qu'on pourrait peut-être rencontrer dans d'autres boîtes. Empêcher quelqu'un d'avoir une promotion. Au contraire,

si on sait, on le fait. On le recommande. « Il a travaillé avec moi, franchement super ». Donc, cela c'est une première chose parce que quand tu n'as pas de concurrence interne, c'est déjà plus facile de s'amuser. Deuxièmement parce que tu as un bon mélange. Je ne sais pas si c'est parce qu'on est dans le Hainaut. Je ne sais pas comment cela se passe en Flandre. Mais tu as un bon mélange. Moitié des jeunes, l'autre moitié expérimentés, on va dire cela comme cela. Mais, je ne sais pas comment le dire. On colle tous plus ou moins à un profil et on se complète vraiment bien. Il n'y a pas de personnes vraiment carriéristes qui va essayer d'écraser les autres. On est là et on fait notre taf, on essaye de s'aider les uns et les autres. Et franchement, on s'amuse. On a un peu tous le même style, en tout cas dans le Hainaut, on a de l'humour. On se fou un peu de la gueule des Flamands, des trucs, on aime bien profiter. Voilà, cela joue énormément. Quand on a des réunions ailleurs, on se retrouve entre nous. On essaye aussi de temps en temps de faire des teams buildings. De temps en temps, on se retrouve de manière officieuse. Toutes les adjointes s'étaient retrouvées pour aller boire un verre et aller au cinéma. Il y a des choses qui se font et le fait qu'il y ait des jeunes, on peut aussi de temps en temps sortir avec ces jeunes-là. Cela crée des liens. Et des occasions de faire des formations. On a énormément de formations. Enormément, parfois trop. Mais, cela permet aussi de se retrouver en dehors du cadre habituel, avec des personnes que tu connais moins. De la centrale, parfois pas du magasin, donc tu vois d'autres personnes et d'autres collègues. Des adjoints, tes directeurs avec qui tu passes un bon moment en formation. Et je pense que cela aide aussi, parce qu'on se connait très bien et que l'ambiance est bonne. Et s'est pour cela qu'on s'amuse. (Rires) Ça va, je ne m'éparpille pas trop ? *Non, c'est bien, cela amène d'autres idées. Du coup, il faut juste que je suive un peu les questions.*

C'est un peu difficile de cerner la différence. Mais qu'est-ce qui te permet d'identifier Delhaize en tant qu'employeur ? Les caractéristiques de Delhaize en tant qu'employeur, comment est-ce qu'on les communique ?

Et bien, c'est une bonne question. On aurait été Lidl, cela aurait été plus facile. Parce que je trouve que Lidl est beaucoup plus présent au niveau des jeunes. Mais là, encore une nouvelle fois, c'est très subjectif, au niveau des gens que Delhaize. Que ce soit à l'unif, il y a rarement eu des gens de Delhaize qui étaient là « Ok, est-ce que cela vous intéresseraient de venir travailler chez Delhaize ?» Même que ce soit au niveau télé ou radio, je sais que chez Lidl, on fait énormément de bruit à ce niveau-là. Mais Delhaize, je dois t'avouer qu'avant de postuler chez eux… Ben, c'est parce que j'ai travaillé en tant qu'étudiant que je me suis dit, ben oui

chez Delhaize. Que je suis passé par une agence de recrutement qui mettait en lien Delhaize avec les gens. Mais c'est difficile parce que je n'ai pas été en contact direct vraiment avec l'entreprise. Donc, je ne saurai pas te répondre. *Mais, c'est déjà une réponse en soi*. Oui, c'est vrai c'est déjà une réponse en soi.

Quels sont d'après toi les points forts que Delhaize doit mettre en avant pour retenir les travailleurs ? Qu'est-ce qu'il doit communiquer ?

Retenir ou attirer ? *Les deux*.

Attirer, je dirai… L'idéal, c'est d'attirer un public jeune. Ben voilà, il y a du renouvellement à faire. Un jeune cela peut être 30 ? 35 ans. On a besoin de gens qui voient les choses un peu différemment et pas on fait les choses comme cela parce qu'on a tout le temps fait comme cela. Donc, je pense qu'il faut cibler des jeunes universitaires. Des gens qui pensent différemment. Bon là, c'est pour une fonction de cadre. Mais dans sa globalité, il faut intéresser les jeunes quand même. Mais il y a besoin de plus de communication sur l'ambiance de travail, sur ces valeurs qui sont justement l'humour. Parce que j'ai l'impression que l'on ne le ressent pas assez. Franchement, moi je m'en suis rendu compte parce que j'étais devant cette dame-là. On devrait plus jouer sur « Oui, on peut très bien travailler et se marrer en même temps ». Mais on devrait davantage le communiquer. Pour moi, cela me semble important et faire un peu à la manière de Lidl. Qu'on ressente une idée de défi. « Ok, on vous lance là-dedans, dans un programme, etc. Est-ce que vous êtes prêt à relever le défi ? Quelque chose d'un peu plus *challenging* pour les gens. Pas juste, il faut venir parce qu'on est super sympa. Un peu plus ce côté-là, cela me semble essentiel. Mais communiquer aussi. « Qu'est-ce que cela veut dire de travailler chez Delhaize ? » Il y a vraiment moyen, une fois qu'on est dedans d'avoir des perspectives d'évolution. Pour moi, c'est un autre point aussi important quand on est chez Delhaize. Et c'est vrai, une fois que tu es rentré. Tu peux très bien travailler en magasin ou en centrale. En centrale, tu as de tout. Tu as IT ? RH, marketing, etc. *Donc, cela se serait aussi pour retenir les travailleurs, communiquer sur les perspectives d'évolution*. Oui tout à fait. *Autre chose pour retenir aussi ?* Pour retenir, je pense que les perspectives d'évolution c'est le plus important. Allez, on est quand même dans une société… C'est dur parce que je dois faire une distinction entre collaborateur et cadre parce que ce n'est pas la même chose. Cadre, ce sera beaucoup plus facile de faire bouger dans une autre fonction. Collaborateur, ils vont faire assistant ou chef de rayon. Ils peuvent monter plus haut. Mais c'est beaucoup plus rare. Las attentes, sont aussi beaucoup plus élevées. Surtout maintenant. Avant tu pouvais avoir un collaborateur qui pouvait

monter. Tac, tac, tac, tac… Il pouvait commencer caissier et arriver assistant, puis chef de rayon, puis directeur adjoint, puis directeur. Tac, tac, tac, tac… Maintenant, ce n'est presque plus le cas. Donc pour pouvoir garder les collaborateurs, se seraient les perspectives d'évolution et surtout les formations au sein de l'entreprise. Puisque pour beaucoup, je n'ai pas peur de le dire. Ce sont des gens qui commencent par un CDD parce qu'ils ne savent pas trop quoi faire. Ou bien, ils ont un diplôme mais ils n'ont pas vraiment trouvé de travail. Donc, ils se mettent là en attendant. Et puis le CDD se passe bien. Et on finit avec un CDI. Et on reste chez Delhaize parce qu'on a un CDI et qu'on est bien. Mais la motivation n'est plus forcément là, évidement. Donc la formation, l'apprentissage qui permettrait une perspective d'évolution, ce sont deux éléments qui bien sûr coïncident avec… (Appel) Excuse-moi. Donc ces deux éléments, formation et perspectives d'évolution personnelle pour des collaborateurs, cela me semble indispensable. Pour pas qu'il se dise « Oui, je suis bloqué ici, je n'ai pas vraiment de diplôme. Si je quitte ici, je ne saurai rien faire » ça c'est pour la rétention. Et attirer, cela s'adresse plus au cadre : jeune, challenge et aventure. On sous-estime vraiment les bienfaits de travailler dans le *retail*, dans la grande distribution. Tu sais en sciences de gestion, on était tous là. Ouais, on va travailler dans la finance, les big four, les banques, etc. Et en fin de compte, tu te retrouves derrière un PC sans réel contact avec le terrain ou avec les clients. Et à partir d'un moment cela peut te manquer. Tu te dis « Je n'ai pas d'action concrète ». Je ne sais pas ce que je fais vraiment. C'est immatériel en fait. Travailler dans la grande distribution, cela te permet d'avoir un contact avec les gens. Ce n'est pas toujours facile. Mais, cela permet d'avoir un contact concret et de voir tes actions concrètes. Cela pour moi c'est assez important. Je ne sais pas comment le communiquer. C'est, ok, j'agis et je suis utile. Et je vois les résultats presque immédiatement. J'ai un client qui a un problème, je suis là pour lui, je résous son problème. J'ai un collaborateur qui a un problème, je résous son problème. Cela c'est une chose importante. On peut voir nos résultats concrets sur le terrain. Et deuxième chose, c'est très riche parce qu'en fin de compte, on a du marketing, du commerce, du merchandising, du management humain, beaucoup. Pour 50 personnes il faut. On a une partie finance, on a aussi une partie analytique avec beaucoup de rapports. Une partie un peu plus fun avec l'organisation de soirée avec des gens comme des food trucks, des dégustations. Donc c'est très riche. Donc là aussi on pourrait insister sur c'est quoi travailler dans le *retail*. C'est un contact avec les clients, un contact avec les gens, des actions concrètes, des résultats concrets et un travail riche et varié. Cela pourrait être intéressant. *Cela donne envie*. Allez, j'ai des contrats qui justement traîne ici. (Rires) Et ce qui est bien aussi, pour l'instant je trouve en tant qu'employeur, il recherche. J'ai

l'impression encore une fois, très subjectif. J'ai l'impression qu'il recherche un type de profil pas technique mais humain. Donc, on ne se ressemble pas du tout dans nos formations. Il y a une fille ici qui sort de bio ingénieur, de Gembloux. Il y en a qui ont fait du droit, il y en a une qui est juriste, qui est maintenant candidate directrice. Donc, on a tous des formations différentes. Mais en terme de caractère, on se ressemblent, en tout cas en Wallonie voilà. Avec pas mal d'autodérision aussi. On a envie d'avancer etc. Mais, j'ai l'impression que Delhaize recherche plus un type de profil basé sur des valeurs : humour, détermination, l'ambition, etc... Je ne sais pas si tu connais les valeurs de Delhaize par rapport à cela. *Oui*. Peu importe en fin de compte ton diplôme de base, ce n'est pas mal non plus. Parce que cela peut permettre à des gens qui se sont peut-être fait un diplôme. Qui sont sorti des études et ils se rendent comptent que ce n'est peut-être pas ce qu'ils veulent où ils sont un peu déçus par ce qu'ils font et s'ils ont la capacité et l'envie de faire du commerce et d'avoir ce contact avec le client. Cela reste possible. Ce n'est pas un monde fermé, que du contraire. Cela peut-être aussi un élément intéressant pour les gens. Le *retail* est ouvert à tout type de diplôme, on va dire. Pas tout type de profil mais tout type de diplôme.

Comment est-ce que tu te sens chez Delhaize aujourd'hui ?

Pour l'instant, bien. Mais cela ne fait qu'un an et demi. Donc quelque part, je pense qu'on vit vraiment le dessous de l'iceberg. Mais bien. Mes attentes, comme je te l'ai dit dans le début de l'interview sont respectées. Le seul point qui me fait peur aujourd'hui, ce sont les perspectives d'évolution. Non pas perspectives d'évolution mais le temps que je vais mettre avant de passer à l'étape suivante. Donc moi pour faire une parenthèse, je suis rentré comme candidat directeur et alors candidat directeur c'est un parcours de 18 mois pendant lesquels tu fais tous les rayons de base, tu fais la caisse. Puis tu as des missions en tant que chef de rayon. Directeur adjoint pendant tout un moment et après à la fin, on te donne un magasin. Et puis, ils se sont rendu compte que tu avais beaucoup de jeunes qui sortait de l'école et que c'était peut-être un peu tôt pour les lancer comme Store Manager directement. Avoir la responsabilité d'un magasin, la responsabilité finale. Donc, ils m'ont proposé : Tiens, tu as le choix soit tu restes candidat directeur pendant un peu plus longtemps, sans rentrer dans du concret. Soit on te nomme adjoint dans un magasin pour quelques mois et on voit comment cela se passe. Donc moi, j'ai choisi cette option-là, directeur adjoint parce que c'est ce qui est important pour moi, faire du concret. Travailler des problèmes de fond de A à Z. Là où je pourrais perdre ma motivation c'est si au-delà de 6 mois, je ne sens pas qu'il y ait d'évolution. Si on me dit, encore 6 mois, tu vas te faire

des épaules. Si je sens que cela devient trop long alors là, ils vont me perdre. *Tu verrais cela comme une violation du contrat ?* On peut dire cela comme cela. Je vais dire oui et non, parce que j'ai choisi. Mais je suis rentré comme candidat directeur quand même. C'est mon objectif personnel. C'est un peu con, ce que je vais dire. Si je suis directeur, alors j'ai atteint mon objectif et ok, je peux partir. Mais si je sens que je ne peux pas le réaliser en un nombre de mois bien défini, alors je risque de perdre ma motivation ? Mais pour l'instant, ce n'est pas du tout le cas.

As-tu déjà durant ta durée d'un an et demi, songé à quitter l'entreprise ?

Oui. *A quel moment ?* Au moment où ils m'ont proposé. A ce moment-là, on a des attentes. Cela ne faisait pas encore 18 mois. Mais bon après un an, souvent on est un peu régulier. Et quand on m'a dit, ce serait bien que quand même tu te fasses un peu plus tes armes dans un magasin concrètement. Je me suis dit, « merde, on se fou un peu de ma gueule ». C'est après que tu réfléchis un minimum et que tu as quand même ma maturité de te dire : « Ben non, c'est pour mon bien, cela va me permettre de me développer, donc ok ». Tu as un moment où tu te dis : « Est-ce que c'est vraiment cela que je veux faire ? » Je vais peut-être changer trouver un autre truc, où on me propose quelque chose de concret. C'est à ce moment-là. Et je suis arrivé ici. Et je me plais vraiment bien dans mon métier pour l'instant. *Donc, tu n'as plus l'intention de quitter l'entreprise ? Où pas tout de suite ?* Non, non. Pas tout de suite. Mais même après, je le redirai encore. Mais autour de moi, j'ai beaucoup de gens qui ne sont pas heureux dans ce qu'ils font et cela forcément cela fait peur. Moi, je suis heureux dans ce que je fais et je n'ai pas envie de partir d'ici. Mais dans 6 mois, ils pourraient me perdre et je pourrais perdre ma motivation. Peut-être, changer de service mais rester chez Delhaize.

Qu'est-ce qui te rend fidèle à Delhaize ?

Cette mentalité pour moi positive. Pas compétitrice, pas malsaine du tout, comme entreprise. Justement le fait qu'on peut bouger partout. Et qu'on reste assez libre de ce qu'on fait. Et que voilà, on y croit. La grande distribution, tu fais partie de la vie des gens au quotidien, tu peux dire moi j'ai envie de faire un assortiment sans gluten. Tu vas agrandir le rayon végétarien parce que pour moi c'est important, tu peux le faire. Ce n'est pas facile mais tu peux le faire, c'est possible quoi. Des entreprises du *retail*, et bien je trouve c'est une de celle qui est le plus en avance en ce qui concerne la durabilité et l'impact sociétal. Donc cela joue.

Quels sentiments tu as par rapport à Delhaize ?

Je dois en trouver un. *Tu peux en dire plusieurs si tu en as plusieurs qui viennent*. Ben un sentiment, pour l'instant confiance malgré tout. Parce que quelque part quand ils m'ont dit,

vous avez le choix. Ils ne sont jamais obligés de le faire. Ils peuvent très bien se dire, lui on n'y croit pas. On va lui mettre un magasin bien difficile, bien dégueulasse et il ne va pas s'en sortir et on va s'en débarrasser. Et ce n'est pas le cas, ils ont été très francs. Ils m'ont dit « Ecoute, on peut comprendre, on peut comprendre tout à fait que ça ne t'aille pas. Voilà mais, nous on croit en toi et voilà on fait vraiment ça pour ton bien parce que voilà, parce que ce serait mieux pour toi. Et vraiment je ressens cette confiance, ouais cette heu… enfin j'ai confiance en eux et eux ont confiance en moi. Et voilà on a donc le district manager (donc le chef des directeurs, on va dire), on a également une DRH qui fonctionnent en binôme et ils sont vraiment à notre écoute, ils sont vraiment avec nous. Si on a un souci on peut s'adresser à eux. Donc, mon sentiment, je dirais c'est la confiance. Je sais que je pourrais leur dire, heu, je pourrais même leur en parler si jamais un jour je veux quitter l'entreprise. Je leur dirais « Ecoutez, je ne me sens pas très bien ici » et je sais qu'ils m'écouteraient, qu'ils chercheraient à trouver des … qu'on chercherait à trouver des solutions ensemble. Donc, heu, ouais non je dirais la confiance. La confiance, ouais.

Qu'est-ce que ça représente pour toi de travailler chez Delhaize ?

Bah, c'est pour être acteur dans le quotidien des gens. Dans la vie de tous les jours de milliers de personnes. D'être acteur aussi beh, dans… quand même un peu dans le monde parce que, allez, on va dire ce qu'on veut, les grandes multinationales comme Delhaize ont un impact, bien entendu. Si du jour au lendemain, les grands directeurs décidaient de faire que des emballages plastique pour tout… beh… on serait vraiment dans la merde, quand même ! Donc, heu, non ouais, c'est le fait d'avoir un impact quand même. Voilà, changer les choses directement dans la vie des gens. C'est beau hein… Allez chercher un violon ! (rires)

Qu'est-ce qui t'a poussé à venir travailler chez Delhaize ?

Tu m'as dit que tu avais travaillé en tant qu'étudiant, déjà. Ouais, alors, ouais, donc, heu, tout d'abord comme étudiant et puis, j'avais travaillé dans pas mal d'endroits différents… J'aimais bien changer chaque année, j'ai fait aussi d'autres magasins. Et, encore une fois, bah voilà, j'ai senti que… j'ai eu des mauvaises expériences et chez Delhaize, pas du tout ! Je me suis vraiment senti bien. Ils considéraient les étudiants vraiment comme des employés et pas des petits kets qui ne savent rien faire, comme j'ai eu dans un autre magasin. C'était… je pense c'était Spar où on était… on était vraiment traité comme des moins que rien. Donc voilà, chez Delhaize c'était une des premières expériences positives. Et ensuite la FUCAM est juste à côté du Delhaize de Mons donc, heu, voilà quand on avait des travaux en marketing, des analyses

de tout ce qui est marchandising ou des analyses dans des cours de distribution beh, on allait au Delhaize faire nos petites analyses. On demandait au directeur « Tiens, est-ce qu'on peut prendre des photos des rayons ? » etc. Donc ça joue, ça joue, on a quand même ce contact avec l'entreprise. Je fais mes courses là-bas, mes parents font leurs courses là-bas. Là aussi, ça joue, bien entendu. Et, en fait, en sortant des études je cherchais un travail dans le *retail*. Parce que j'ai un ami qui travaillait chez Lidl justement et qui m'avais dit « ben oui, allez, viens, postule chez Lidl ». Donc, j'avais fait toutes les étapes, j'étais arrivé à la toute fin, et c'était un weekend de recrutement. C'était super, le weekend était vraiment super. Plein d'épreuves, pleins de truc et, franchement, une fois que tu as fait ça t'es rodé pour tous les entretiens de ta vie parce que c'est deux jours intenses. Mais vraiment, j'ai senti que l'ambiance, c'était très particulier. C'était, genre, très sûrs d'eux, très… je ne sais pas, ça passait pas. En tout cas ça correspondait pas à … ça ne me correspondait pas. Néanmoins, j'avais aimé l'approche dans la grande distribution et donc, j'ai cherché et là je suis arrivé dans une agence de recrutement qui me demande un petit peu, voilà, on est en entretien préliminaire : « Tiens, qu'est-ce que vous recherchez ? », que leur donne un petit peu mes attentes en fonction du job que j'attends. Et là je dis « la grande distribution, ça m'intéresse quand même» et « Justement, on aurait un entreprise (Delhaize), qui pourrait correspondre ». Et, en fait, j'avais déjà regardé… j'avais déjà vu Delhaize sur un site. C'était sur Linkedin, j'étais tombé dessus, je trouvais les quatre valeurs et, ce qui m'avait frappé c'était justement « humour ». C'était la seule entreprise jusqu'à maintenant qui mettait dans ses valeurs principales « humour ». Mais… donc j'avais trouvé ça sympa mais je n'ai pas trouvé d'offre qui m'intéressait. Donc, avec cette agence de recrutement, je dis « beh, ça tombe bien, justement, j'avais déjà regardé Delhaize mais, voilà, sans creuser plus loin… » Et donc, c'est comme à ça que c'est arrivé, quoi. Ils ont dit « ok, on va vous mettre en relation ». J'ai fait les entretiens, etc. Et voilà, ça s'est bien passé. Donc, voilà, j'étais pas complètement inconnu à … par rapport à l'entreprise mais ça s'est fait comme ça. Mais je ne me suis pas dit « ok, je veux postuler chez Delhaize maintenant. Euh… tac tac tac, oui, bonjour… C'était un peu particulier. »

Est-ce que tu as vraiment retrouvé ça sur le terrain par la suite ? Ou est-ce que tu t'es dit « eh bien, je suis venu pour ça, mais… » ?

Non, tout à fait, tout à fait. Ce qui s'est passé pendant l'entretien, c'est vraiment donc ce sentiment d'être, ben voilà, écouté, utile… et, en même temps, tu sens qu'ils donnent vraiment la chance aux jeunes, quoi. Beh, je le retrouve totalement, vraiment totalement, sur le terrain.

Comme je t'ai dit, l'humour, bien sûr. Ouais, complètement. Et t'as toute cette partie aussi que je t'ai dit, formation et développement personnel qui assez développée aussi, chez Delhaize. Ça me correspond tout à fait. J'adore, moi, j'adore ça. Donc, ouais, complètement.

Quelle est l'image, selon toi, de Delhaize à l'extérieur ?

C'est une entreprise chère. Que c'est cher. Non…. En tant qu'employeur ? *Tu peux dire les deux, hein*. Aux yeux des clients c'est une entreprise … c'est de qualité mais, c'est cher. Ils vont dire ça. Delhaize, c'est « ouais, c'est bien, c'est bon mais c'est cher. ». En tant qu'employeur, c'est une bonne question, en fait ! Parce que… j'ai l'impression, tu sais, les entreprises comme ça, les magasins, on a du mal à les voir en tant qu'employeurs, justement. Tu vois, on ne se dit pas « tiens, je vais allez travailler chez Carrefour. ». Pour moi c'est un magasin, ce n'est pas là que je vais aller travailler. C'est un petit peu comme si les deux idées étaient mélangées. Donc, ça revient à la question de tout à l'heure. Je n'ai pas su bien te répondre, malheureusement, ici ça va être la même chose. À l'extérieur, c'est vu comment ? Pff… peut-être par les plus anciennes générations, ceux qui ont connu des gens qui travaillaient chez Delhaize (donc, toujours dans cette culture paternaliste), là, c'était, bah, c'était la famille quoi. Donc très positif, c'était très bien. Une fois qu'on rentrait chez Delhaize, on restait chez Delhaize et on était bien pour toute sa vie, quoi. Sa carrière était faite. Maintenant, je pense que c'est différent. Je pense que ça change malgré tout et que, vu de l'extérieur, Delhaize est un employeur sélectif. On est plus très ouvert en tout cas. Pas très ouvert du tout d'ailleurs parce qu'on fonctionne maintenant avec des normes d'heures à respecter. Donc, on n'engage plus comme avant. Avant, on ne regardait pas, l'entreprise avait de l'argent, on s'en foutait. T'avais pas de concurrence comme maintenant. Allez, on engage, on prend des étudiants à tout va… On s'en fout. C'est plus le cas étant donné que, c'est ce que je disais tantôt, vu que c'est une multinationale, on rend des comptes à des actionnaires. Et donc, heu, je pense que c'est une entreprise malgré tout, en tout cas au niveau magasin, collaborateurs, assez fermée. C'est dur d'avoir un CDI chez Delhaize, c'est très dur. C'est dur d'entrer comme étudiant si tu n'es pas de la famille de machin, c'est dur. Donc je pense que c'est vu comme ça maintenant. Maintenant, pour la partie plus, on va dire « cadre », donc direction ou travail à la centrale, ben là je pense que c'est, voilà comme je t'ai dit tout à l'heure, on ne conçoit pas vraiment d'aller travailler chez Delhaize. On n'y pense pas en fait. C'est pour ça, ce que je te disais, tu sais, en sortant de l'univ, beaucoup disent « ouais les banques, tout ça » parce qu'on ne se dit pas « Tiens, la grande distribution ».

Donc, il y a quand même un manque de vision de Delhaize en tant qu'employeur ?

Ouais, tout à fait. Plus pour les fonctions de cadres, etc. Ouais.

Est-ce que la façon dont on perçoit Delhaize à l'extérieur ça peut avoir un impact sur ta vision, enfin, ta relation à Delhaize ?Si, par exemple… je… euh.. oui, toi ça fait un an et demi …Est-ce que, par exemple, t'as croisé des gens qui ont dit « ah, Delhaize, ils virent des gens, heu… »

Ouais, ouais, ouais. Ouais. C'est une bonne question. Je suis arrivé juste après, vraiment juste après. Néanmoins, la période de changement était toujours là et y'a encore énormément de changements en ce moment. C'est pas terminé en fait. Le plan de transformations n'était qu'une étape vers là où on veut aller et… parce qu'il y eu a aussi la fusion donc, avec Ahold, un gros groupe, et les changements ne sont toujours pas terminés. Donc, je fais partie intégrante de cette fonction-là. Sans connaitre Delhaize, j'aurais pu, heu… sans être à l'intérieur, pardon, voir l'événement de l'intérieur, côté aussi direction, j'aurai pu me dire « Mais enfin, c'est quand même pas croyable… Ils virent des gens ainsi, etc. » Mais quand tu es à l'intérieur, tu te rend compte quand même que c'est nécessaire. C'était nécessaire. Et que, que y'a pas mal quand même de choses assez aberrantes, tu sais des grèves qui se sont passées… Tu sais pourquoi elles se sont passées, tu te dis « Mais, les gens sont fous ! ». Je ne vais pas rentrer dans les détails, dans les exemples… Tu te dis « beh, il n'y avait pas de raison de faire grève, il n'y avait absolument pas de raison de faire grève. » et tu te rends compte aussi qu'il y a des gens (dont les syndicats) qui ne sont pas toujours là pour défendre les intérêts collectifs, plus pour leur intérêt personnel. Pas tous hein, pas tout le temps non plus… Mais bon, ça, c'est la réalité. Donc, quand tu es de l'intérieur, tu te rends compte de choses et tu te dis « ben non, le changement était nécessaire et ce qui s'est passé, c'était nécessaire. ». Et on aurait pu encore virer beaucoup plus de gens, c'est ça qui est terrible. Je sais que, à la base, y'avait beaucoup plus de magasins concernés, beaucoup plus de gens. Y'a eu des négociations et, pour finir, l'impact a été beaucoup moindre que ce qui était prévu. Donc, pour en revenir à ce que tu disais, ce que pensent les autres n'influence pas vraiment étant donné que, ben voilà moi, je sais mieux qu'eux ce qui se passe chez Delhaize. Je suis là de l'intérieur. C'est chiant parce que quand tu as quelqu'un qui te dit « hé quoi, tu vas encore fermer… t'es ouvert demain ou quoi ? » Ben oui, c'est chiant mais, toi tu sais ce qui se passe et tu sais que, ouais, c'est nécessaire. Je pense, le problème pourrait arriver, là où j'aurais du mal, c'est si, effectivement, je me rends compte

que la direction est en faute ou qu'on a quelque chose qui, encore une fois, qui ne correspond pas à mes valeurs et que ça a des répercutions à l'extérieur et que, voilà, là ça revienne. Mais pour l'instant, de ce que je vis à l'intérieur, moi je suis d'accord avec ce qui s'est passé et j'adhère à ça. Donc, … *Donc ça n'a pas d'influence, euh…ok*. Bon, par contre, c'est toujours chiant quand quelqu'un dit « Delhaize ? Pfff… C'est cher ! » (rires). Ça revient toujours sur le tapis et vu que j'ai un ami qui travaille chez Colruyt, évidemment, chaque fois qu'on est à deux… Donc, euh… mais bon, voilà, après ça c'est… J'en joue quoi. Je pense que j'aurais plus de mal si j'étais pianiste dans un bordel, enfin, tu vois, ce serait plus compliqué ! Ce serait plus compliquer à assumer ! Delhaize, ça va, c'est bien. *Ben, quand on regarde, par rapport à la qualité de la marque basique Delhaize, quand toi t'achètes ça ou quand t'achètes Colruyt… pour moi, y'a pas photo quoi ! Si tu fais tes courses intelligemment chez Delhaize, ce n'est pas plus cher qu'ailleurs*. Hé ben c'est exactement ce que je dis à tout le monde ! Mais, c'est terrible, c'est terrible parce que, encore une fois la perception (donc quelque chose d'absolument primordial en marketing), mais c'est vraiment ça. C'est, encore une fois, une autre métaphore, là c'est mon chef donc…désolé, c'est comme si une ancienne euh… attends, comment il dit ça ? Ouais, une fille de joie qui serait devenue sage ou parce que voilà… une fille de joie qui, allez, pendant ses années aurait une mauvaise réputation, qui après devient très calme mais qui garde sa réputation pendant longtemps. C'est la même chose ici. C'est vrai que pendant tout un moment, Delhaize, c'était cher. Ben, oui, c'était plus cher, un peu plus cher de Colruyt, qu'Aldi, etc. Comme tu dis, en fin de compte, pas vraiment parce que y'a plein d'articles où la qualité est là, bien bien supérieure aux autres, qui coûteraient moins cher que les marques nationales. Mais les gens sont attachés aux marques nationales et ne comprennent pas, ne saisissent pas ça. Là, on sort un petit peu… Mais tout à fait, tout à fait.

Dernière question : Si tu dois définir Delhaize en tant qu'employeur, quel slogan tu choisirais ?

« Venez, on est cools ! » (rires). Heu… un slogan ? Donc, si je dois définir Delhaize en tant qu'employeur, quel slogan je choisirais ? Pas facile, hein, comme question ! Heu… « Un travail riche, varié, avec beaucoup de liberté et le tout dans… dans de l'amusement. C'est ce qui vous attends chez Delhaize. » *Ça va. Je vais soumettre. Si jamais, t'auras les droits… (rires).*

Donc, toi tu es directement rentré en tant que candidat directeur, depuis un an et demi…Et alors est-ce que je peux avoir ta date de naissance ? Ouais. Le 17 janvier 1991. *Ok. Super.*

Ben, j'ai tout comme ça ! Cool. *Merci beaucoup d'avoir répondu à mes questions !* Ben de rien, de rien. C'est normal, je sais ce que c'est aussi, surtout en RH, je trouve, c'est particulièrement compliqué parce que les RH…

CS3

Votre nom je l'ai, votre fonction c'est corporate tax manager c'est bien ça ?

Oui oui

Vous pouvez m'en dire en peux plus s'il-vous-plaît ?

Oui, en fait je m'occupe de toutes les déclarations fiscales en Belgique et au Luxembourg, de toute l'optimisation fiscale qui touche à l'impôt de la société en fait.

D'accord et vous travaillez depuis combien de temps chez Delhaize ?

Depuis décembre passé

D'accord, et alors votre date de naissance ?

Alors, c'est le 12 juillet 1978

Bon anniversaire en retard !

Ah ben écoutez merci

Si l'on sort de chez Delhaize, qu'est-ce qui pour vous est primordial qu'une entreprise offre à ses travailleurs ? C'est-à-dire bénéfices fonctionnels, économiques, psychologiques…

En gros c'est la qualité du travail, dans le sens où c'est la qualité des projets qui est pour moi le principal moteur dans une fonction donc c'est : projets intéressants, *challenging*. Ça c'est le point numéro 1, bon il y a aussi les possibilités d'évolution. j'apporte également personnellement beaucoup d'importance à la qualité de mon management. C'est toujours très important de pouvoir m'identifier ou au moins me dire "voilà mon manager c'est une bête" quoi. C'est très important quoi.

Et donc c'est quoi qui fait le bon management ?

Ben de un c'est d'un point de vue RH, management RH et aussi d'un point de vue technique parce que bon on travaille dans un domaine très technique.

Les compétences ?

Exactement oui oui

D'accord, et au niveau humain qu'est ce qui…

Ben au niveau humain je t'avouerai que je suis un peu seul dans ma fonction, enfin on est une

petite équipe mais je suis souvent seul. Je suis entre ici et Anderlecht et parfois à Amsterdam. Mais oui je pense que d'un point de vue humain les relations sont très importantes, avoir un contact ouvert et cordial et honnête c'est important.

D'accord, et qu'est-ce qui est primordial qu'une entreprise vous offre à vous ?

Possibilité d'évolution !

Qu'est-ce qui a l'inverse pourrait vous faire quitter une entreprise en général ?

Ben justement c'est de un de ne plus avoir de challenge au niveau des projets sinon j'ai l'impression de tourner en rond. Ouais challenge principalement. Et puis être bloqué niveau évolution.

D'accord et de quoi avez-vous besoin pour être satisfait dans une entreprise ?

Euh pas grand-chose en fait j'ai besoin d'être indépendant.

Indépendant donc, qu'on vous laisse libre d'organiser votre travail ?

Ouais exactement. C'est exactement ce qu'il me faut parce que et ma boss, mes collègues et moi, on est tous très indépendants. Exactement, on se fait confiance, il y a une liberté d'action.

D'accord. De quoi avez-vous besoin pour être motivé ?

Aha!? Ben toujours le challenge !

Et vous l'avez ici chez Delhaize ?

Ah oui ça pour le coup !

De quoi avez-vous besoin pour vous sentir impliqué dans une entreprise ?

J'ai envie de dire, pas vraiment m'identifier à la marque mais à l'entreprise d'un point de vue des valeurs.

Et c'est le cas chez Delhaize ?

Oui jusqu'à présent.

Est-ce que ça été différent ? Enfin vous n'êtes pas là depuis très très longtemps mais est-ce que …

Je n'ai pas connu la transition Delhaize à Ahold-Delhaize. Moi mon N+2 est en Hollande donc je dépends plus de la Hollande que de la Belgique. Je vois quand même qu'il y a ces deux façons de penser différentes, je crois aussi que ce sont deux sociétés différentes qui sont en train de se

mettre ensemble. Les deux mentalités sont différentes mais je ne crois pas qu'il y en ait une meilleure que l'autre ou une moins bien que l'autre, je pense que chacune ont leurs qualités et leurs défauts.

Pour vous identifier à une entreprise, vous avez besoin qu'elle mette quoi en avant ?

Je vais vous dire franchement je m'identifie rarement à mon entreprise.

Ah oui ?

C'est une partie de ma vie, c'est mon boulot mais voilà à côté j'ai autre chose. Je n'ai pas besoin de m'identifier à mon entreprise quoi. C'est juste quand je ne suis pas d'accord avec ce que l'entreprise fait, là je me permets de l'exprimer mais je n'ai pas spécialement besoin de m'identifier à une marque ou à une entreprise.

Ok. Et dans votre carrière est-ce que ça vous est arrivé ?

Non jamais. C'est pour ça que j'ai dit que c'était d'un point de vue plus généraliste, j'ai travaillé chez Ernst & Young c'était chouette et tout mais je ne me suis pas identifié. Après j'ai travaillé dans une banque, pareillement. Je ne m'identifie pas à mon employeur, je m'identifie plutôt à ma fonction et à ce que je fais dans l'entreprise.

Est-ce que vous avez l'intention de quitter l'entreprise ?

Non pas du tout.

Déjà de un, mais jusqu'à présent je suis très content. Je ne pensais pas, enfin j'ai quand même 38 ans, encore d'apprendre autant d'une fonction et d'un boulot.

Donc le fait que ça vous apporte aussi beaucoup, vous rend fidèle à l'entreprise ?

Oui dans ce sens-là oui mais c'est plus fidèle aux projets et fidèle à ma hiérarchie qui me transmet des projets intéressants. C'est de par la marque, mais il faut savoir que nous on a pas vraiment de rapport avec le business en tant que tel donc on fait vraiment partie du département financier donc c'est les chiffres et voilà ça serait Delhaize, Carrefour ou quoi ou qu'est-ce je pense qu'il n'y a pas encore trop d'implications au niveau brand.

D'accord

Enfin on est content de travailler pour Delhaize mais je pense que l'identification est moins proche à mon avis que les gens qui sont au business quoi.

Comment est-ce que vous définiriez Delhaize en tant qu'employeur ?

Pour moi jusqu'à présent ça se passe très bien, il n'y a pas de …

Et si vous deviez donner des adjectifs ?

Des adjectifs ! C'est une bonne question, je ne sais pas …

Ça peut ne pas être que pour vous, ça peut être aussi de ce que vous voyez pour vos collègues.

Pour moi c'est un peu archétype. Les gens aiment bien se plaindre mais je crois qu'on est très bien lotis ici chez Delhaize.

Qu'est-ce qui permet selon vous, aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur, d'identifier Delhaize comme un employeur ? Oui c'est la question difficile où tout le monde me regarde comme ça !

Qu'est-ce que tu entends...

Ben au niveau, qu'est-ce qu'elle communique ? Qu'est-ce qui permet de dire : ok, ben moi je sais dire que Delhaize agit plutôt comme ça en tant qu'employeur.

Ecoute, moi je n'ai pas vraiment beaucoup de communications car je suis beaucoup à Anderlecht donc c'est un bureau beaucoup plus petit et il y a moins de communications qu'à Osseghem mais je vois que tu as les écrans un peu partout qui communiquent un peu sur tout ce que Delhaize fait que ça soit au niveau social, au niveau des employés etc. Mais oui il y a beaucoup de communications internes. D'ailleurs vu que tu m'en parles je viens de recevoir un mail interne. Donc ça communique pas mal ouais ! Mais c'est une communication générale mais on n'est pas vite perdu dans l'organisation, on comprend vite parce que ça communique bien.

Et selon vous, quels sont les attraits que Delhaize peut mettre en avant que pour retenir ses travailleurs ?

Ah ! Ça c'est une bonne question. Dans ce cas-là, c'est la marque c'est-à-dire que voilà c'est historique c'est, pour moi, la marque la plus connue en Belgique.

Donc l'histoire qu'il y a derrière…

Toute l'histoire qu'il y a derrière et je crois, bon ça ne m'impacte que moi mais je trouve qu'ils traitent très bien leurs employés en fait. Je n'ai pas à me plaindre.

Et qu'est-ce qui vous permet de dire qu'ils les traitent bien ?

Ben parce que moi j'ai un bon package, j'ai des bons horaires, j'ai une chouette hiérarchie mais

vous allez parler à d'autres personnes qui vont vous dire " ah non c'est horrible, machin, on est traités comme des esclaves". Et de nouveau, c'est l'aspect supermarché et l'aspect back office. En back Office, enfin dans mon domaine je trouve que c'est super je suis très content d'être ici. Par contre, j'entends d'autres personnes qui se plaignent au niveau supermarché.

Comment est-ce que vous vous sentez aujourd'hui chez Delhaize ?

Très bien.

Et qu'est-ce que ça représente pour vous de travailler chez Delhaize ?

Qu'est-ce que ça représente pour moi ? Ben je suis assez fier ouais !

Oui, une fierté. Et vous savez d'où peut venir cette fierté ?

Ben déjà, oui de travailler dans une multinationale c'est toujours valorisant. Dans la position où je suis oui c'est ça, c'est l'aspect multinational, aspect marque reconnue…

Donc le fait que ça soit reconnu à l'extérieur, que ça ait une bonne image à l'extérieur ça impacte aussi ?

Oui, je pense que c'est toujours pour n'importe quel employé c'est valorisant de travailler pour une marque reconnue et aussi importante que Delhaize par exemple.

Qu'est-ce qui vous a poussé à venir travailler chez Delhaize ?

Les challenges : parce que je savais que j'allais beaucoup apprendre et que les projets allaient être très très intéressants. Je connaissais déjà ma boss de chez Ernst & Young et aussi le nom Delhaize quoi.

D'accord, et une fois que vous avez été engagé est-ce que vous avez retrouvé tout ça dans la fonction ?

Oui tout à fait.

Est-ce que vous estimez qu'il y a une cohérence entre ce que Delhaize communique comme étant les avantages à travailler chez eux et quand vous arrivez chez eux ?

Là je vais devoir passer car je n'ai pas eu de communications externes avant de bosser chez Delhaize de quels étaient les avantages ou pas de bosser chez Delhaize.

D'accord, c'est déjà un point intéressant.

Oui tout à fait. Mais pas qu'ils n'ont pas communiqué c'est peut-être que moi je ne m'étais pas

intéressé.

Vous n'avez pas été touché par cette communication.

Non.

Donc, selon vous, qu'elle est l'image de Delhaize à l'extérieur en tant qu'employeur ?

En tant qu'employeur ? Ben oui je pense que c'est un employeur important en Belgique.

Vous pensez que l'image est plutôt bonne ? Plutôt mauvaise suite aux communications qu'il y a eu suite à la restructuration par exemple ?

Récemment avec les grèves, les manifestations pour beaucoup de magasins en décembre 2015 et encore récemment je pense qu'effectivement l'image a été un peu malmenée…

Et est-ce que ça a un impact, vous, sur votre sentiment ?

Je sais les raisons pour lesquelles, ... Voilà c'est toujours la même chose quand on fait des fusions de restructuration ; l'aspect financier est toujours mis en avant. Maintenant c'est au management de Delhaize de gérer ça de manière la plus optimale avec les employés.

Si vous deviez définir la valeur de Delhaize en tant qu'employeur, quel slogan est-ce que vous pourriez choisir ?

Je ne travaille pas en marketing donc je ne suis pas une star. Hum... slogan en tant qu'employeur ? Je ne sais pas, vraiment.

Est-ce que vous pouvez me citer vraiment toutes les choses positives que ça soit fonctionnelles, psychologiques ou économiques qu'il y a à travailler chez Delhaize ?

Mais ça dépend pour qui !

Et bien par exemple, pour vous.

Pour moi je peux les définir, maintenant pour un employé du supermarché je ne pourrais pas les définir. Et bien c'est flexibilité, indépendance, le package est vraiment pas mal, la qualité des projets, …

C'est les avantages en nature qui sont.. enfin le tout?

Oui le tout, on n'est pas à plaindre loin de là.

D'accord

Et donc voilà moi c'est plutôt ça.

CII

Ok super. Et bien écoutez, vous avez été droit au but donc c'est fini.

Ah déjà ?

Oui

ah ok

Vous avez été le plus rapide !

Ah je suis toujours comme ça moi. Non mais c'est aussi parce que je suis jeune aussi dans la boite.

Mais je ne sais pas si vous avez d'autres choses qui vous passent par la tête ?

Ecoute moi je te dis ça reste encore deux entités différentes "out Delhaize" et Delhaize. Enfin je ne sais pas si tu sais mais déjà avant chez Delhaize il y avait deux segments : l'opérationnel donc c'est ici, c'est tout le business et le segment "holding" qui est à Anderlecht donc tu vois, j'ai moins d'attachement. Même mes RH sont en Hollande donc tu vois c'est pas ici pour moi. Mais voilà j'ai des collègues ici dans le département financier ils ont l'air de bien aimer quoi. On a fait un *management training* et c'est d'ailleurs là que j'ai rencontré Julie c'était vraiment très très bien. Donc voilà moi c'est un peu ça.

Super merci à vous !

Il n'y a pas de souci.

CS4

Tu travailles depuis Novembre 2016 ici ?

Oui en tant que consultant, et en tant qu'interne depuis le 14 Mars 2017.

Ta date de naissance ?

Le 6 Avril 1988.

Qu'est-il primordial selon toi qu'une entreprise offre à ses travailleurs ? En termes de bénéfices fonctionnels, économiques, psychologiques ?

Un réel suivi, une vraie organisation, tout l'environnement, tout le matériel nécessaire pour être dans les bonnes conditions. Un cadre de travail agréable, une certaine flexibilité, une certaine autonomie. Un package salarial, peut-être pas beaucoup plus intéressant mais quand même quelque chose d'honnête, en lien avec ce que tu fais.

Quand tu parles de suivi, tu veux dire à quel niveau ?

De ne pas être juste un numéro dans une entreprise, de quand même avoir un suivi de tes responsables, d'avoir quand même un certain…, des objectifs et une communication assez concrète je dirais. Ne pas juste voilà, le premier jour tu dois faire ça, ça et ça et après 3 heures voilà débrouille-toi et une fois par an vaguement une évaluation mais quand même un truc, tu sais où tu vas ce qu'il faut faire etc. Et que tout ça soit quand même concret. Moi c'est hyper important.

Et c'est ce qui est primordial que l'entreprise t'offre à toi ?

Ça, je dirais que pour moi c'est le plus important. Et puis je dirais aussi, avant je travaillais dans d'autre entreprise qui était aussi bien gérée mais qui n'était pas une structure aussi grande et aussi bien organisée je dirais. Et là je sens la différence et on sent que l'on a les moyens de mettre certaine chose en place. Et qu'il y a une certaine organisation derrière, tout ça n'est pas laissé au hasard. Et un environnement de travail avec des collègues avec qui je m'entend bien. Pour moi le salaire ce n'est pas le premier truc. J'ai commencé mon premier job je gagnais limite mieux que maintenant, je suis parti après 6 mois parce que ça ne me plaisait pas. Donc pour moi c'est vraiment ce que je fais et avec qui je le fais.

Et qu'est-ce qui ne te plaisait pas dans ce premier job ?

J'étais dans un truc public, je travaillais à l'émission locale, j'étais conseiller emploi et c'était tout le temps une certaine ingérence et hyper politisé. C'était un peu contre mes valeurs en permanence parce qu'on apprenait quel projet était financé par untel etc. Quand tu grattais un peu, tu te rendais compte qu'il y avait quand même pas mal de trucs pourris. Et donc je me suis rendu compte que ce n'était pas fait pour moi, que ça me rendait dingue de voir comment l'argent était gaspillé parfois pour des conneries.

O.K. donc pas en rapport avec tes valeurs ?

Oui, clairement on peut parler de valeurs.

Donc justement à la question, qu'est-ce qui pourrait te faire quitter l'entreprise ? Si elle n'est pas en accord avec tes valeurs ?

Oui, et je ne vais pas rester pour le salaire. C'est un peu con mais mon premier job je gagnais plus que maintenant, mon deuxième je gagnais plus que maintenant, donc j'ai plus régressé niveau salarial qu'augmenté. Mais j'étais de plus en plus dans des fonctions dans laquelle je me plaisais. Et donc je me vois, de plus en plus en tout cas, actuellement, et je me vois bien y rester. Donc d'office ça joue, mais ce n'est clairement pas aujourd'hui le truc le plus important pour moi, surtout que voilà je n'ai pas des enfants une baraque etc. Donc ce n'est vraiment pas ce qui m'importe le plus.

De quoi as-tu besoin pour être satisfait dans une entreprise ?

D'avoir des résultats. Donc j'ai besoin de sentir que je suis quand même nécessaire. Si maintenant je devrais être malade pour un truc grave pendant quelques mois, et que je n'étais pas remplacé que l'on voit une différence. Je déteste le fait de me dire que je sois là ou pas que ça ne changerait rien à l'entreprise. Donc c'est vraiment le fait de me sentir important et d'apporter un plus au sein de l'entreprise.

Est-ce qu'actuellement tu es satisfait chez Delhaize ?

Oui, je suis satisfait chez Delhaize.

Pour ces mêmes raisons ?

Oui quand même parce que c'est un nouveau truc, moi j'ai un rôle un peu différent au sein de l'équipe, vu que je m'occupe, enfin je fais comme les autres, les entretiens, les assessments. Mais je m'occupe aussi de tout ce qui est sourcing donc recherche de nouveau candidat. Donc

c'est quelque chose de relativement nouveau que l'on a mis au sein de l'équipe et ça porte ces fruits donc il y a pas mal de projets etc. Et donc globalement c'est quelque chose qui me convient bien.

De quoi as-tu besoin de la part d'une entreprise pour être motivé ?

Je dirais d'avoir un suivi, ça rejoint un peu ce que je disais tout à l'heure, donc d'avoir quelqu'un qui est derrière toi qui voit quand même ce que tu fais et qui te dit voilà pour la suite il faudra arriver à ça. Avoir une certaine signalisation, savoir où l'on va et ce qu'il faut faire. Et puis les feedbacks, quand tu as réussi à faire quelque chose, que ça marche ou que tu as eu un candidat que tu as sourcé et que tu apprends 3 mois après quand tu croises le store manager et qu'il te dit qu'il a commencé dans mon magasin, il est top etc. C'est le genre de truc hyper motivant qui te pousse à continuer.

Et donc une certaine reconnaissance aussi ?

Oui clairement, c'est sans doute le plus important je trouve.

Et c'est le cas ici chez Delhaize ?

Oui, en tout cas quand tu en as, parce que tu n'en as pas toujours. C'est impossible d'en avoir non-stop parce que l'on est tous occupé, on ne peut pas passer notre vie à donner un feedback pour tout et tout le temps. Mais quand tu en as un, même si c'est un peu par hasard ou quoi, c'est hyper gratifiant et hyper motivant.

Est-ce qu'il y a eu des moments où tu n'étais pas motivé ?

Ben moi j'ai commencé relativement récemment, maintenant c'est vrai où il y a des moments que pour telle et telle fonction, on me demande de chercher et tu as l'impression que tu passes une journée entière que tu ne trouves pas vraiment ce qu'il faut. C'est parfois un peu, il faut vraiment creuser. Je ne dirais pas que c'est que de la chance mais parfois tu peux chercher peu et trouver facilement et parfois tu peux chercher comme un dingue et ne rien trouver. Parfois il faut un peu mordre sur sa chique.

Par rapport maintenant à l'implication, de quoi as-tu besoin pour te sentir impliqué ?

D'une équipe. Ici on est dans une équipe relativement petite. On est 9, et pour moi c'est hyper important de croire en ce que je fais, de croire avec les autres collègues avec qui je suis. Et c'est vrai qu'ici on a une chouette équipe, et ça joue énormément. Si j'avais juste ma fonction et que

tous les jours j'arrivais au bureau en me disant merde je n'ai pas envie de croiser untel ou untel… Là on est vraiment dans une chouette équipe. On a différents bureaux, là on est à quatre pour l'instant dans un bureau et c'est sans doute avec ces personnes avec qui je m'entends le mieux.

Au niveau de l'identification même, est-ce que tu te sens identifié à Delhaize et pourquoi ?

Au début quand je suis arrivé, pas spécialement. Mais j'ai quand même plus grandi avec Delhaize qu'avec une autre entreprise. Mes parents ont toujours fait leurs courses chez Delhaize, donc depuis que je suis petit à la maison il y a plus les produits Delhaize que les produits Carrefour ou autre. Quand j'étais *student* j'ai été travailler chez Carrefour parce qu'il y en avait un à côté de chez moi. Mais pour moi Delhaize a plus eu une identité. Quand je suis arrivé j'avais en tête de justement une organisation quand même assez, travailler chez Delhaize c'est quand même pas n'importe quoi. J'avais quand même eu des feedbacks hyper positifs sur le fait de travailler chez Delhaize. Et c'est vrai que les magasins, quand tu en parles, Delhaize a quand même un standing assez élevé en Belgique, peut-être un peu plus cher, un peu plus snob mais quand même assez positif. Et depuis que j'y travaille, j'ai l'impression que ce truc a augmenté au fur et à mesure. Je m'identifie plus qu'en Novembre, quand je suis arrivé.

Si on critique Delhaize tu vas… ?

Oui bon j'ai des potes qui on… on s'amuse, je ne vais pas commencer à discuter ou à me battre si on dit quelque chose sur Delhaize. Mais, il y a eu des histoires des grèves il y a quelques semaines, et mes parents avaient lu des trucs dans la presse etc., mais j'essaie de donner des arguments quand même. A mon avis je ne l'aurais pas fait au début, mais petit à petit oui.

Et qu'est-ce qui t'a permis petit à petit de défendre Delhaize ?

Le fait que j'ai l'impression que Delhaize m'a quand même donné ma chance. J'ai commencé en tant que consultant et j'ai l'impression qu'ils ont vite cru en moi étant un potentiel pour apporter un plus en sein de l'équipe. Et qu'en voyant de la façon que l'on recrutait les gens, qu'il y avait quand même quelque chose derrière, que l'on n'était pas juste à dire, ha ben cette personne a telle chose sur son CV, donc on va quand même plus loin. Surtout dans le *retail* pour les directeurs et directeurs adjoints. On ne cherche pas forcément quelqu'un qu'a fait la même chose, mais on est quand même intéressé ou voir quelqu'un qui a un profil un peu différent. Et ça je trouve ça bien, je n'ai pas l'impression que l'on est là à s'arrêter sur un CV. On ne porte pas mal d'importance à la personnalité, au fit de la culture Delhaize. Et je suis sûr qu'il y a des candidats qui pourraient très bien être refusés chez Delhaize et réussir ailleurs ou inversement.

Parce que l'on fait effectivement beaucoup d'importance à la personnalité, à la personne en tant que telle qui postule. Je trouve que c'est un gros avantage.

Est-ce que tu as l'intention de quitter l'entreprise ou est-ce que tu as déjà pensé ?

Non, parce que j'ai commencé ici récemment. C'est vrai que dans mes autres jobs j'étais plus en mouvance, même si je suis parfois resté jusqu'à 2 ans et demi dans la même fonction. Mais pour l'instant clairement pas parce que j'y suis bien. Maintenant je ne suis pas le genre de gars à dire voilà je me vois dans 5 ans dans telle fonction, c'est une question parfois que l'on pose en entretien et que je n'aime pas trop, parce que pour répondre honnêtement j'en sais rien, ça se peut que je serais à l'autre bout du monde. Mais pour l'instant tant que ça se passe bien je viens ici avec le sourire donc je ne vois pas pourquoi je viendrai à partir.

Qu'est-ce qui te rend fidèle à Delhaize ?

La fonction, c'est une fonction de contact et je me sens bien là dans l'équipe, je m'entends vraiment bien avec les différents collègues avec qui j'ai un lien direct. Le fait que Delhaize m'a donné ma chance et j'ai l'impression d'avoir un retour à donner, avoir des résultats derrière.

Tu as le sentiment qu'il y a une sorte de contrat entre toi et l'entreprise ? On m'a donné donc j'ai envie de donner ?

Oui un peu. Même si ce n'est pas vraiment comme ça dans ma tête, mais indirectement oui un peu.

Qu'est-ce que ça représente pour toi de travailler chez Delhaize ?

C'est quand même une certaine fierté je dirais. Il y a encore plus prestigieux, plus grand, plus connu, mais je suis quand même fort patriote, belge et ça représente quand même quelque chose au niveau de la Belgique. Globalement je dirais quand même une certaine fierté.

Qu'est-ce qui t'a poussé à venir travailler chez Delhaize ?

Quand on m'a proposé chez Delhaize j'ai quand même demandé où je m'étais les pieds, la description de fonction etc. On m'avait proposé d'autres fonctions, j'étais en même temps sur plusieurs propositions de job par Randstad et aussi par d'autres emplois fixes. Et donc j'ai eu une proposition pour une autre fonction plus ou moins en même temps, mais là c'était plutôt du RH plus polyvalent ou il y avait aussi du soft comme l'entretien. Mais c'était tout une partie sur lesquelles je ne crache pas mais qui n'est pas forcement ma préférence, et où le salaire était plus

important quand même mais une fois de plus j'avais quand même un meilleur *filling*, j'avais quand même eu quelques échos de connaissances qui travaillent chez Delhaize. Et je me suis dit bon, même si c'était quand même assez précaire, par que voilà c'est une mission de quelques mois qui pouvait être prolongée. Que l'autre c'était un CDI directement, mais j'ai un peu le goût du risque et donc j'ai une petite voix qui m'a dit « aller va chez Delhaize ». Et donc voilà je suis arrivé comme ça et visiblement j'ai bien fait.

Est-ce que tu as retrouvé tout ça une fois que tu as été engagé chez Delhaize ?

Je ne savais pas non plus tout à fait où je m'étais les pieds, j'avais une idée mais qui était loin d'être parfaite. Je ne savais même pas que le siège était ici par exemple. Oui, maintenant quand tu ne connais pas et que tu as des échos tu idéalises un petit peu les choses, tu te rends compte quand même que tout n'est pas rose non plus. Tu entends quand même qu'il y a des gens qui partent, tu entends quand même des choses qui bougent. Qu'avec la fusion, il n'y a pas eu que des échos positifs. Une fois que tu rentres quand même dedans j'ai l'impression que tu entends quand même plus de négatif qu'avant.

Et par rapport à ces échos négatifs ou positifs qu'il y a en interne et en externe, est-ce que ça a un impact sur ta vision ?

Oui mais je le prends quand même avec des pincettes. J'ai travaillé dans d'autres endroits où c'était pire. Je crois que ça n'existe pas où tout le monde est là et yes…J'ai l'impression que les ragots et les mauvaises nouvelles … c'est un peu les périodes de crises c'est un peu partout. Il faut les écouter, il faut y faire attention mais il faut les analyser de son côté. Ça change peut-être un tout petit peu la donne sur la façon de penser donc j'ai l'impression qu'ici chez Delhaize ils sont quand même fort prudents au niveau de l'engagement et au niveau du futur. Pour moi le futur de Delhaize est plutôt positif, mais j'ai l'impression qu'il y a quand même une certaine fragilité. Dans le sens que dans certain département vous êtres trop nombreux on pourrait très bien dire du jour au lendemain, on va un peu lâché du lest et il y en a dix qui vont partir. Je suis un peu nouveau dans l'équipe mais j'ai l'impression que l'on est pas non plus à l'abri d'entendre demain Talent acquisition, vos chiffres, va falloir travailler avec deux personnes de moins.

Il y a donc un sentiment d'insécurité faible qui est là ?

Oui mais qui ne m'inquiète pas moi forcément parce que je sais que je retrouverai un boulot. Mais plus dans le sens voilà je suis quand même bien donc ça m'embêterait quand même de me dire voilà je suis bien mais le truc a changé et ce n'est plus possible.

Ce qui peut être dit de Delhaize peut avoir un impact sur ton degré de…?

Ça m'impacte plus si ces des collègues, que si c'est des personnes... par exemple mes parents vont lire la presse, vont regarder deux JT d'affilés, ils vont paniquer demain c'est la fin de Delhaize, parce qu'ils auront lu dans la libre et qu'ils auront paniqué. Ça n'aura aucun impact sur moi, mais par contre si j'ai des collègues qui sont ici depuis un moment et qu'ils me disent quelque chose, là ça risque plus d'avoir un impact. Mais encore je le prends avec des pincettes car les autres entreprises où j'ai bossé c'est la même chose. Mais je vais quand même plus y réfléchir.

Est-ce que pour toi, il y a une cohérence entre ce que Delhaize communique comme étant les avantages à travailler chez Delhaize entre l'externe et l'interne. Quand tu arrives est ce que tu as les mêmes attentes qui sont effectivement présent ?

Oui ce n'est pas mensonger. J'ai l'impression que les personnes savent plus ou moins où elles mettent les pieds et je n'ai pas l'impression qu'il y a des gens qui commencent et qui vont rapidement se dire à c'était ça Delhaize, mais en fait j'étais tout à fait à côté de la plaque je me casse. Globalement l'idée est quand même correcte et même aux entretiens on est quand même honnête vis à vis de ce que l'on donne et sur l'image de Delhaize, je crois qu'elle est toujours un peu épurée quand c'est en externe, ça peut être n'importe quelle entreprise. Sauf si c'est dans la presse en cas de crise ou quoi mais sinon oui au niveau de l'employeur branding, ça reste un peu du marketing. Tu vas quand même essayer de te vendre. Quand tu vas sur le site tu vois quelqu'un qui bosse, tu ne vas pas le voir en fin de journée entrain de râler mais plutôt avec le sourire derrière son ordo. Donc oui c'est quand même honnête.

Si tu devais définir Delhaize en tant qu'employeur qu'est-ce que tu dirais ?

Delhaize c'est quand même sérieux, dynamique, qu'il y a pas mal d'opportunités différentes. Que tu as l'impression quand même d'être dans un gros groupe, qu'il y a une évolution possible. La taille et le sérieux. C'est quelque chose qui représente assez bien Delhaize.

Qu'est-ce qui permet d'identifier Delhaize en tant qu'employeur ? Au niveau de sa communication, externe ou interne, qu'est-ce qui permet aux gens de dire c'est ça comme employeur ?

Je dirais que c'est la bouche-à-oreille, en tout cas de mon côté c'était le cas. Je n'avais pas vraiment l'impression d'avoir énormément d'information sur le fait de travailler chez Delhaize

en dehors, je crois que j'en ai jamais eu et je ne sais pas trop pourquoi mais je suis rarement tombé sur le site de job de Delhaize. Pourtant c'est vrai qu'il y a des périodes pendant lesquelles je cherchais mais je ne suis pas tombé souvent dessus. Donc oui je dirais le bouche-à-oreille globalement, en tout cas ma vision chez Delhaize c'était grâce à ça.

Quels sont les points fort de Delhaize pour retenir ses travailleurs dans son entreprise ? Qu'est-ce qu'ils devraient mettre globalement en avant ?

Je pense que je ne suis pas là assez depuis longtemps pour le dire. Je distinguerais déjà les personnes qui travaillent en magasin et les gens qui travaillent au siège, les gens qui travaillent en magasin, ce n'est pas facile. Directeur, directeur adjoint, chef de rayon, c'est quand même des métiers qui usent dans le sens que tu bosses avec des horaires décalés, tu bosses le samedi, le vendredi. J'ai fait il y a deux semaines mon stage en magasin, donc j'ai pu voir un peu la réalité du terrain. Tu finis le vendredi à 21h30 et puis le samedi tu commences à 7h, tu as des syndicats, tu as des collaborateurs, ce n'est pas hyper facile et c'est vrai qu'ils ont souvent l'impression d'être un peu dans leur truc et que nous on est un peu dans notre tour d'ivoir et que l'on entend un peu la moitié de ce qu'il se passe las bas. J'ai l'impression qu'il faudrait une implication plus importante déjà en magasin. C'est une peu vague à dire, mais essayer de rapprocher justement le siège des magasins, la culture de l'entreprise, développer plus ça. Il y a eu les 150 ans récents et je pense que c'est le genre de truc qui joue. J'ai eu écho que les gens des magasins étaient moins présents que les gens ici du siège. Comment les retenir ? Peut-être avoir un plan d'évolution plus défini, parfois on a des jeunes qui commencent directement en tant que store manager et qui après deux ans veulent être district mais ce n'est pas possible, donc peut être prévoir quelque chose, un rôle en plus basé sur la durée. Un suivi peut-être un peu plus important aussi. Et pour nous ici au siège je sais que ce n'est pas facile, je sais quand même que quelques-uns qui en effet, on entend on reçoit des mails qu'untel est parti, … et parfois on se dit ouille ça commence à faire beaucoup. Ou des collègues qui disent qu'ils ne seraient pas contre de partir. Ce n'est pas facile, je ne crois pas qu'il faut empêcher les gens de partir mais de leur proposer un plan plus concret, d'évolution, justement moi je pense que ce n'est pas en les payant, plein d'avantages que tu vas forcément les garder. Mais justement en gardant une implication, en se disant que si je ne suis pas là les autres seront dans la merde et on a besoin de moi pour l'équipe, parce que j'apporte ça et ça à l'équipe. Et de se sentir attaché vis à vis de Delhaize. Il y a pas mal de mes collègues qui me disent qu'ils ne feraient quand même pas leurs courses ailleurs, on est quand même une qualité supérieure. Et ce qui est

important c'est que Delhaize garde une identité forte, de ne pas aller à droite ou à gauche, de faire un peu comme Colruyt ou faire les trucs moins chers. Tant pis si on est un peu plus cher, tant pis si Delhaize garde un peu son identité, mais pas commencer à se perdre, mais plutôt garder, on est Delhaize on est peut-être un poil plus cher mais le service est meilleur, la qualité est meilleure. Garder une identité hyper forte c'est important.

Est-ce que la communication en interne et en externe a-t-elle un lien avec ton attachement de l'entreprise Delhaize ?

Oui quand même. Comme je disais le truc des valeurs, c'est important que je pourrais limite quitter une boite si je ne suis pas en accord. Tu pourrais me payer 20000 euros si c'est vraiment aux opposés de mes valeurs, je ne pense pas que je le ferais. Donc oui, ou si ma manager ou quoi ne sont pas cohérents, oui ça peut jouer.

Quelle est l'image Delhaize à l'extérieur ?

Je crois que l'image est assez bonne, en général quand je dis que je travaille chez Delhaize, l'image est assez positive. Globalement les gens mettent sur un niveau un peu supérieur au niveau image, que Delhaize est un peu plus pros, un peu plus élevé. Que les autres, ou certains autres qui peuvent être considérés comme un peu plus, …vraiment du *hard discount*, que ça peut être un peu plus bourrin, que l'on fonce. En général je pense que Delhaize a une image un peu plus raffinée que ces concurrents.

Et ça joue toi aussi sur ta vision, tes sentiments par rapport à Delhaize ?

Oui mais pas forcément, quand tout le monde critique quelque chose, j'aime bien aller voir si c'est vrai. Je ne suis pas forcément, si tout le monde pense comme ça, …Moi je suis attaché à Delhaize mais maintenant si je travaillais chez Lidl ou quoi, j'ai des amis qui y travaillent, et je ne vais pas dans ma tête, ha c'est la honte. Mais oui ça joue quand même un peu.

Si tu devais définir la valeur de Delhaize en tant qu'employeur, quels slogans tu pourrais utiliser ?

La qualité, j'ai justement travaillé en magasin et ça m'a quand même marqué. J'étais avec des collaborateurs qui travaillent en magasin, à celui d'Ixelles, depuis des années parfois même depuis 20, 30 ans et qui avaient souvent en tête, par exemple une dame qui travail en boulangerie en deli bakkery, qui fait les sandwichs tous les jours et qui a dit, normalement on a une feuille qui nous dit comment faire tel sandwich etc. Mais qui disait moi la salade j'en met

un peu plus parce que le client, ça coute quand même 2,75 euros il faut quand même qu'il ait quelque chose. Ça m'a marqué même dans les fruits et légumes, c'était toujours pensé à la satisfaction des clients, et ça m'a quand même marqué. C'est vrai que je venais du siège, je n'ai pas l'impression qu'ils m'ont dit ça pour me faire plaisir. J'ai l'impression qu'il y a quand même une certaine satisfaction du client, qu'ils veulent quand même une qualité derrière, une qualité supérieure.

Et ça c'est plutôt par rapport à Delhaize en général, mais vraiment en tant qu'employeur ?

J'ai l'impression que Delhaize comme je disais prend de l'importance à ton parcours, ton cv. Mais cherche quand même des personnes qui ont le fit Delhaize. Maintenant quel est ce fit Delhaize ? Je ne sais pas, des personnes qui sont dynamiques, jeunes pas forcément mais globalement jeunes et dynamiques, des gens extravertis. J'ai passé 3 jours de « *Discover* » une formation que l'on a pour les nouveaux cadres, et je me rendais compte que l'on avait tous plus ou moins la même, pas mentalité parce que l'on n'était pas tous des copies les uns des autres, mais que l'on avait plus ou moins la même vision, de ce côté extraverti, dynamique, fonceur.

Est-ce que tu as quelque chose que tu voudras rajouter sur ces thèmes-là ou un autre ?

Peut-être mais il faudrait que j'y réfléchisse, comme ça non.

CS5

L'interview durera environ 45 minutes, une heure. Il y aura une trentaine de questions. Le but de cette interview est de comprendre ce qui toi te fidélise par rapport à une entreprise en général. Et plus particulièrement, par rapport à Delhaize.

Peux–tu me dire quelle est ta fonction ? Tu travailles dans la finance, c'est bien cela ?
Non, je travaille dans l'équipe de Lean, ici chez Delhaize. J'ai commencé, il y a un peu plus de 6 mois. Et je suis analyste.

Quelle formation as-tu fait ?
J'ai fait ingénieur de gestion à Saint-Louis et puis à Louvain-La-Neuve.

Tu as commencé à travailler chez Delhaize depuis combien de temps ?
Un peu plus de 6 mois. J'ai commencé le 15 novembre 2016.

Et c'est ta première fonction chez Delhaize ?
Non, avant j'ai travaillé un an et demi en consultance dans le management.

Chez Delhaize, ici c'est ta première fonction. Mais tu as déjà travaillé pendant un an et demi en consultance dans le management. D'accord. Merci.
Est-ce que je peux avoir ta date de naissance et ton âge ?

21 décembre en 1990. Donc, j'ai eu 26 ans.

Donc, en général, si on sort de l'entreprise Delhaize. Quelle est ta vision du travail ?
Qu'est-ce que tu sous-entends par vision du travail ?

Pour toi, quelle place est-ce que cela a dans ta vie ? Comment tu perçois le travail ? Est-ce que c'est quelque chose de très secondaire ou bien c'est primordial ? Quelle est ta* relation *aussi avec les entreprises ? Quelle place prend ton job dans ta vie ?
Pour moi, mon travail a une importance quand même assez grande dans le sens ou on est 5 jours sur 7 au travail. Donc pour moi, le travail cela doit pouvoir m'apporter quelque chose et qui puisse me développer personnellement. Donc si je vois que dans un travail, j'arrive assez facilement à un plafond et que je vois que je ne peux plus rien apprendre ou que je vois que

l'entreprise ne peut plus rien m'apporter. Je sais que à ce moment-là, je vais d'office me rediriger vers une autre entreprise. J'ai besoin d'être stimulée tous les jours, d'apprendre des nouvelles choses. D'apprendre d'autres personnes et c'est vrai que c'est ce que je retrouve aujourd'hui dans mon équipe. J'apprends beaucoup de choses. Je vais dans plusieurs départements différents. Donc, je peux apprendre de plusieurs départements, de plusieurs personnes différentes. Ici dans notre équipe, on est fort basé sur tout ce qui est feedback, améliorations, etc. Du coup, cela nous permet de nous développer et c'est tout à fait ce que je recherche.

Donc, oui après, si on parle de balance entre vie privée et vie professionnelle. C'est clair que pour moi, cela a aussi une grande importance. De pouvoir avoir une vie de famille, une vie personnelle à côté. Cela aussi, c'est quelque chose qui va me faire changer d'orientation, si je vois que mon travail me prend trop de temps et que je suis au bout… Là, je vais aussi peut-être de décider de changer. Pour l'instant, j'ai une vie professionnelle et personnelle très équilibrée. Et c'est cela aussi que je recherche chez un employeur.

Qu'est-ce qui est primordial selon toi qu'il faut qu'une entreprise offre ses travailleurs ? Si on parle de bénéfices fonctionnels, psychologiques, économiques, dans sa globalité.
Pour moi, ce serait offrir des formations et pouvoir développer ses employés au maximum. Pouvoir leur offrir continuellement du développement et pas que la personne soit dans un engrenage et qu'elle fasse toujours la même chose. Pas de possibilités de développement ou d'évolution. Pour moi, c'est le plus important…

D'accord. Et donc pour toi c'est identique, c'est ce qu'il te faut aussi dans une entreprise dans ce qu'elle doit t'apporter ?
Oui. Et je pense aussi que cela doit être en égalité avec ce que j'ai dit. Équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

Ce sont vraiment les deux points primordiaux pour toi ?
Oui et cela passe avant le package salarial pour moi. *OK*. Après, c'est clair que c'est quelque chose que je prends en compte de toute façon. Mais, c'est clair que c'est quelque chose qui viendra après. *D'accord*. Si ces deux points-là sont vraiment au top alors cela ne me dérange pas d'avoir un package salarial inférieur à d'autres entreprises. Après, il faut que cela puisse me permettre de vivre convenablement. Que j'ai un appartement, que je puisse m'acheter à

manger et aussi m'offrir des extras. Mais, bon après c'est clair que ce n'est pas quelque chose qui vient en premier lieu pour moi. *D'accord*.

Et à l'inverse, qu'est-ce qui pourrait te faire quitter une entreprise ?

C'est comme je disais, à partir du moment où je vois qu'il n'y a plus de perspective d'évolution pour moi. Que l'entreprise ne respecte plus mes valeurs éthiques. Cela pourrait vraiment me faire changer d'entreprise. *D'accord*. En fait, c'est ce qui est clairement arrivé dans mon précédent travail. C'est que j'ai dit à plusieurs reprises que cela n'allait plus, que j'arrivais à un certain plafond. Que je faisais tout le temps la même chose et que je ne voyais plus de possibilité d'évolution dans le job actuel. Et cela n'a pas été pris en compte. Donc, j'ai changé. *Donc, te sentir écoutée aussi dans tes attentes*. Oui.

De quoi est-ce que tu as besoin pour te sentir satisfaite dans une entreprise et dans ta fonction ?

Euh… Pour me sentir satisfaite. Ben, justement, comme tu disais que mon manager soit à l'écoute. Que mon travail m'apporte une réelle valeur ajoutée. Que je puisse me développer, que j'apprenne des choses aussi. Pour moi, c'est très important d'apprendre des nouvelles choses, d'être constamment stimulée, etc.

Donc tu le ressens chez Delhaize. Tu te sens satisfaite de travailler chez Delhaize, pour toutes ses mêmes raisons ?

Oui à l'heure actuelle oui. Tout à fait. Maintenant, cela ne fait que six mois, donc je suis peut-être dans la courbe montante si on peut dire cela comme ça. Mais oui, c'est clair que là pour l'instant, j'apprends pleins de choses. Delhaize c'est une grande entreprise avec plusieurs départements différents.

Maintenant, plus par rapport au sentiment de motivation. Qu'est-ce qui peut te motiver dans une entreprise et dans ta fonction ?

Ce qui me motive en général c'est le challenge. Des choses pour lesquelles je me dis par exemple au début, cela va être difficile et je vais devoir sortir de ma zone de confort. C'est clairement pour moi des choses qui représentent un challenge et qui me font avancer et qui me donne du plaisir à aller au travail. *D'accord*. Après, il faut respecter aussi, il faut que ce soit intelligent dans le challenge. Pas quelque chose si on me demande du jour au lendemain d'être manager de 15 personnes, pour moi c'est trop et ce n'est plus un challenge. Il faut que cela ait

du sens. Il ne faut pas que ce soit non plus une source de stress. *Donc cela doit être aussi en accord avec ton expérience et tes compétences*. Oui c'est cela. *D'accord*.

Est-ce qu'ici chez Delhaize, tu te sens motivée ? Oui. Dans ta fonction, dans l'entreprise ne tant que telle ?
Oui.

Et si tu devais dire ce qui te motive le plus au travail, aujourd'hui qu'est-ce que c'est ?
Ce qui me motive le plus à l'heure actuelle, c'est que dans notre équipe on offre des projets assez variés, donc comme je disais dans plusieurs départements différents. Et ce qui me motive, c'est de pouvoir me dire que dans trois mois. Les projets sont en général à court terme. Donc dans trois à six mois, je vais pouvoir me retrouver sur un autre projet avec un autre Project manager et dans une autre équipe. Donc du coup, j'ai une perspective de changement aussi. Et je vais pouvoir apprendre d'un autre Project manager qui va me coacher, qui va m'apprendre de nouvelles choses, etc. D'un nouveau projet et d'un nouveau département et de nouvelles personnes aussi qui ont peut-être d'autres façons de fonctionner. Je suppose qu'on ne fonctionne pas de la même façon en marketing qu'en finance ou en logistique. Donc c'est cela en fait qui me motive.

Pour te sentir impliquée dans une entreprise, qu'est-ce qui est nécessaire que tu aies aussi ? Ou qu'elle t'apporte ?
Pour me sentir impliquée, je pense que cela passe aussi par toutes les activités qu'offrent l'entreprise. Que ce soit des *teams buildings*, ou par exemple les 150 ans que Delhaize à organiser. Cela, je trouve que c'était une chouette activité, une chouette fête. Et je pense aussi que là le collaborateur a été mis au centre. On a essayé de le rendre fier d'être chez Delhaize. Je pense que cela aussi est assez important.

Donc, toutes cette communication et ces événements peuvent t'aider à te sentir impliquée chez Delhaize ?

Oui. La communication, cela passe par des teams buildings, des activités. Et des communications même en disant voilà, j'invente, Delhaize est numéro un au niveau de tel ou tel produit ou des choses comme cela. Montrer qu'on est fier d'être chez Delhaize et qu'on est fort. *Oui, mettre en avant aussi ses points forts*. Oui, c'est cela. Et je pense que l'implication

cela passe aussi par une demande de feedback. A partir du moment où on demande l'avis de quelqu'un, d'après moi, il se sent d'office impliqué. Cela, je pense que c'est aussi quelque chose que Delhaize veut mettre en place, tout ce qui est culture de feedback. Et je pense que c'est un des points primordiaux pour impliquer les collaborateurs et pour faire qu'ils soient fidélisés, je dirais.

Donc tu te sens actuellement impliquée chez Delhaize ?

Oui. *Et est-ce que tu te sens impliquée dans ta fonction ?* Oui, je dirai même plus dans ma fonction que chez Delhaize. *Pourquoi ?* Parce que je pense que Delhaize pourrait encore plus communiquer autour de sa marque, de ses engagements, de ses engagements sociaux. Ou même autour du package salarial, autour de tout ce que Delhaize peut offrir à ses collaborateurs. Ce que Delhaize à fait. Cela, je le ressens moins ici. Nous avons notre intranet, je trouve qu'il est suffisamment bien fait mais je trouve qu'il ne met pas suffisamment en avant Delhaize de manière générale. *Donc c'est un point que Delhaize devrait développer pour fidéliser ses employés*. Oui.

Est-ce que tu as déjà songé à quitter Delhaize ? Maintenant ou dans 5 ans ? Où te vois-tu dans 5 ans ?

C'est une question difficile à répondre. Parce que cela dépend de plusieurs critères. Pour l'instant, je suis très contente de ma fonction et des opportunités. Maintenant, cela dépend dans 5 ans, où Delhaize se situe ? Comment moi, je me situe par rapport à mon job ? Est-ce qu'il répond encore à mes attentes ou pas. Maintenant, à court terme, je ne me vois pas quitter l'entreprise. Parce que mon job me plait, parce que ce que Delhaize vend, que ce soit au niveau de ses collaborateurs et de ses produits me convient. Cela rentre dans mes valeurs. Maintenant, cela peut changer. Si Delhaize décide de changer de stratégie du jour au lendemain, de changer de valeurs… Alors, oui peut-être parce que cela ne correspondra plus à ce que moi je cherche.

Donc, ce qui te rend fidèle par rapport à Delhaize, c'est toutes ses valeurs, c'est ce qu'elle met en place, toute cette stratégie.

Oui et ce qui compte aussi c'est l'équipe. On est dans l'écoute, l'amélioration basée sur le feed-back. C'est l'équipe ici qui joue beaucoup dans le fait que moi je sois fidélisée. *Oui, donc par rapport à tes collègues*. Oui, c'est cela.

Est-ce que tu te sens actuellement reconnue dans ton travail ?

Oui.

De quelles façons est-ce que tu ressens cette reconnaissance actuellement dans ton travail ?

En fait, nous ce qu'on fait c'est qu'après chaque phase de projet, nous avons une sorte d'évaluation. On se donne mutuellement du feed-back. Celle-ci est fortement basée sur le positif afin de motiver. On a aussi des *one to one* chaque semaine et donc là on communique, on échange sur la semaine qui est passée. Cela c'était très bien, c'était super. « Cela par contre, je te conseille de le faire comme cela, cela sera mieux dans le futur. » Donc je pense que c'est cela aussi. *D'accord*.

Qu'est-ce que tu penses des conditions de travail ?

Est-ce que dans les conditions de travail, c'est aussi le salaire ?

Oui, tu peux faire aussi rentrer cela. C'est tout ce qui tourne autour de tes conditions de travail.

Je pense qu'elles sont bonnes dans le sens où j'arrive à avoir une vie professionnelle et privée de l'autre côté. Après, dans les conditions de travail par rapport au salaire. Pour moi, c'est ok. J'avoue que je n'accorde pas beaucoup d'importance à cela. Pour tout ce qui est ergonomie, salle de réunion, travail, etc…C'est clair que si on compare à Google, il y a encore beaucoup à faire… (Rires)… Je sais qu'il y a un projet pour améliorer cela. Je pense que Delhaize peut encore s'améliorer sur ce point-là. Mais pour moi, de manière générale, les conditions de travail sont assez bonnes. *D'accord*.

Qu'est-ce que tu penses des relations que tu as avec tes collègues et de l'ambiance générale dans l'entreprise ?

Mes relations avec mes collègues sont très bonnes. Comme notre relation est beaucoup basée sur le feed-back comme je te l'expliquais, mes relations sont très bonnes. Maintenant, cela ne se passait pas bien du tout dans mon ancienne entreprise. Donc peut-être que je n'ai pas de points de référence puisque c'était très mauvais avant. On ne pouvait pas faire pire. Mais pour moi, c'est très bon.

D'accord. Et l'ambiance générale dans l'entreprise aussi ?

L'ambiance générale dans l'entreprise…cela dépend de certains magasins. Moi, j'ai fait mes stages en magasin et je sentais que l'ambiance était moins bonne en magasin. Et c'est clair que je pense que le clivage entre employé et cadre ici au sein de Delhaize ne passe pas toujours très

bien. *Non ?* J'entends souvent des remarques entre employés… « Mais les cadres, ils ont droit à ça et ça et nous pas » « Nous en tant qu'employés, on ne peut pas faire cela ». Donc, j'ai l'impression que le clivage entre employé et cadre est assez présent.

Qu'est-ce qui te fait dire que l'ambiance te parait différente ou moins bonne dans les magasins ?

Quand moi, j'ai été faire mon stage en magasin, les collaborateurs avec lesquels j'avais travaillé et avec lesquels j'avais discuté et échangé, c'est clair qu'ils n'étaient pas toujours très positifs par rapport aux décisions que Delhaize avait pris. La nouvelle structure qui a été mise en place, je pense qu'ils ont eu un peu du mal à l'accepter. Les grèves qu'il y a eu récemment. Cela me fait aussi dire que l'ambiance n'est pas au top.

Est-ce que tu es en accord avec les valeurs de l'entreprise ? **Oui, pour moi oui.** ***Tu t'y retrouves ?***

Moi, je m'y retrouve, mais après c'est vrai qu'elles pourraient être mises plus en avant. Moi, je me reconnais dans les valeurs mais je ne suis pas capable de dire exactement qu'elles sont les valeurs. *Ah, oui. Donc, plus communiquer autour des valeurs*. Oui, c'est cela.

Qu'est-ce qui t'a poussé à venir travailler chez Delhaize ?

En fait, je pense qu'à la base, c'est plutôt le job qui m'intéressait plus que l'entreprise. Donc j'ai postulé pour ce job-là. Et puis, en fait c'est sur le moment même en parlant avec les ressources humaines et mon futur potentiel manager, qui m'ont fait dire que Delhaize était aussi une chouette entreprise. Donc, à la base, j'ai postulé pour le job. Et j'attendais dans les entretiens de percevoir si la culture d'entreprise, si le feeling passait bien.

Et donc, qu'est-ce que tu attendais en étant engagée ici chez Delhaize ? Quelles étaient tes attentes ?

Moi, ce que j'attendais, c'était clairement qu'on m'offre un développement personnel, des formations, une certaine culture du feedback.

Et toutes tes attentes ont été comblées, une fois que tu es rentrée chez Delhaize ?

Oui, oui. Parce que c'est vrai que quand moi, j'ai postulé chez Delhaize, après on se renseigne d'office sur l'entreprise. Mais moi, ce qui m'avait manqué dans mon job précédent, c'était que

je n'avais pas retrouvé tout ce que Delhaize avait fait au niveau social de l'entreprise, au niveau des produits. Je trouvais que les employés de manière générale n'étaient pas suffisamment mis en avant. J'avais l'impression que c'était Delhaize en tant qu'entreprise qui était mis en avant et pas Delhaize en tant qu'employeur. Et donc du coup, moi ce que j'attendais des entretiens c'était de percevoir qui était Delhaize en tant qu'employeur. Et j'ai posé mes questions, j'ai échangé avec la dame des ressources humaines que j'avais rencontré et c'était un bon match. Mais juste en regardant sur internet et les réseaux sociaux, je n'avais pas vraiment retrouvé cela. *Oui*.

Comment s'est passé ton arrivée chez Delhaize ? Est-ce qu'il y a eu une intégration, est-ce que tu t'es sentie épaulée quand tu es arrivée ?

Au niveau de l'intégration chez Delhaize, j'avais reçu quand j'ai signé mon contrat, une sorte de carnet à l'intérieur avec une check-list aussi. Et puis le jour où moi je suis arrivée, il y avait une personne qui a pris le temps toute une journée de me faire visiter les bâtiments, de m'expliquer les projets de l'équipe en détails, de m'expliquer le rôle que moi j'allais avoir. Il m'a accompagné pour avoir mon GSM, mon PC et plusieurs choses comme cela. Donc pour moi, l'intégration s'est assez bien faite dans le sens où la personne a bien pris le temps en passant une journée pour bien tout m'expliquer, etc. Pour moi, cela s'est bien fait. Mais, c'est clair que j'ai un peu manqué de suivi au niveau des ressources humaines, je crois. *Oui ?* Il y avait une check-list à remplir mais moi, je pensais que c'était une check-list que je devrais peut-être débriefer avec les ressources humaines après. J'avais encore des questions. Je pensais que je devrais revoir la personne après un mois environ et qu'on parcoure cette check-list. En disant, ok, est-ce que tu as bien reçu ton GSM ? Est-ce que tu as bien reçu ton ordinateur ? Est-ce que tout fonctionne ? Est-ce qu'au niveau des assurances, tout est clair pour toi ? Est-ce que tu as encore des questions ? Enfin, des choses comme cela…

Oui, « est-ce que tout se passe bien » ?

Oui, pour moi, cela m'a un peu manqué.

D'accord. Et tu n'as pas eu cela non plus avec un supérieur, par exemple ?

Si, j'ai eu cela avec mon N+1, on a fait un petit état des lieux. On a reparcouru la check-list mais lui non plus ne savait pas quoi faire avec cette check-list. Ce n'était pas très bien

communiqué. C'était en quelque sorte un to do check-list, moi je cochais moi-même mes trucs mais c'était pour moi. Je pensais que cela allait être checké par les ressources humaines. Mais en fait, il s'est avéré que c'était une check-list juste pour moi. J'ai trouvé que cela n'avait pas été bien expliqué et communiqué. *Et le livret, dont tu parlais, que contenait-il ?* Il y avait cette check-list, le règlement de travail, mon contrat, plusieurs liens internet je pouvais aller voir pour me renseigner sur l'entreprise. Des choses comme cela. Après, je ne me rappelle plus des autres choses qu'il y avait dedans.

Ok. Et la personne qui t'a accompagnée pour ta première journée, c'était un collègue ou un supérieur ?

C'était un collègue, quelqu'un de mon équipe.

Qu'est-ce que cela représente pour toi de travailler chez Delhaize ?
C'est difficile de répondre… Représenter, cela veut dire quoi ?

Eh bien, quels sentiments cela t'apporte… Je ne peux pas trop développer par peur de t'influencer. Quels sentiments cela te fait de travailler chez Delhaize ?

Moi je suis quand même assez fière de travailler chez Delhaize, je trouve que c'est une grosse entreprise et qui est très bien représentée en Belgique et dans le marché du *retail*. Je suis fière de dire que je travaille chez Delhaize, je suis fière de dire ce que je fais. De ce que Delhaize peut m'apporter. Le fait de travailler chez Delhaize, cela m'apporte de la fierté et de la reconnaissance. Et du bonheur aussi. Parce que j'estime que je suis heureuse au travail. *D'accord*.

Si tu devais définir Delhaize en tant qu'employeur, comment le définirais-tu ?
Je trouve que c'est assez difficile à répondre parce que… Je pense que c'est un employeur qui fait attention à l'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle. C'est pour moi un employeur qui essaye de mettre en place une atmosphère de travail plus attractive. Donc, je pense qu'ils font aussi pas mal d'effort là-dessus, pour améliorer l'*employeur branding*.

Si tu devais donne trois adjectifs pour Delhaize en tant qu'employeur ?

Trois adjectifs, je dirais attrayant, respectueux des employés. Je ne sais pas comment cela se passe dans les autres départements. Donc j'ai l'impression de plus parler de mon équipe que de

Delhaize en général. Si c'est différent, alors j'estime que je ne suis pas suffisamment informée. Oui, tu estimes qu'il faudrait plus d'information à ce niveau-là. Oui, j'ai l'impression que c'est plus une politique que l'on applique au sein de notre équipe. Mais peut-être que cela ne s'applique pas dans les autres départements et équipes. Je ne sais pas en fait. *Oui, et si tu continues comme cela, en te focalisant sur ton équipe, tu peux dire encore un troisième adjectif ?* Attrayant, respectueux et… Je n'ai plus d'idée. Je reviendrai peut-être après dessus. *Oui, tu peux revenir après si tu as une idée.*

A la question, qu'est-ce qui te permet d'identifier Delhaize en tant qu'employeur. Donc par quels canaux, quelle communication te le permette ?

Les réseaux sociaux, c'est clair que moi depuis que je travaille chez Delhaize, je me suis abonnée à leur page Facebook. C'est clair que je vois pas mal de choses qui apparaissent dans le fil d'actualité. Mais après, oui c'est surtout sur les réseaux sociaux. LinkedIn, Delhaize a aussi organisé à Louvain le job day, je crois. Donc là aussi, j'avais entendu parler de Delhaize. Ils étaient venus une soirée pour représenter l'entreprise et je pense que c'est important. Et de continuer à le faire en tout cas. J'avais aussi entendu parler de Delhaize quand j'étais à l'université. Je pense qu'il proposait un manager training aussi à l'étranger, on pouvait voyager. Je trouve cela hyper attractif. Je n'avais pas postulé à l'époque parce que j'avais d'autres choses en tête mais je trouvais cela assez intéressant. Après ce que je trouve dommage, c'est qu'il existe plusieurs entreprises aux Etats-Unis et je trouve dommage que ce système de mobilité ne soit pas mis plus en avant. Si par exemple, demain je veux aller travailler aux Etats-Unis et d'être dans le même groupe que Delhaize. Je sais qu'ils ont des Delhaize là-bas aux Etats-Unis, c'est assez compliqué en fait. Je dois démissionner ici chez Delhaize et postuler là-bas. Il n'y a pas un système de mobilité en interne. Cela je trouve que c'est un peu dommage. *D'accord.*

Est-ce que tu as plutôt le sentiment que Delhaize respecte ses promesses. Qu'elle est honnête ou plutôt l'inverse ? Qu'il y a une incohérence et que ce n'est pas tout à fait respecter par rapport à ce qu'elle exprime ?

Pour moi, en tout cas, si je le prends personnellement, elle respecte ses promesses en ce qui concerne mon travail. Donc oui. Après des promesses d'un point de vues plus stratégiques où des choses comme cela, cela est peut-être à discuter. *D'accord. Tu as un exemple en tête ?* Non, je n'ai pas d'exemple en tête.

Est-ce que tu estimes qu'il y a une cohérence entre la communication que Delhaize fait vers l'interne et vers l'externe ?

C'est dur de répondre à cette question. Parce que la communication externe, je la suis un peu sur les réseaux sociaux, etc. Mais j'ai un peu de mal à faire une comparaison entre la communication externe et interne. Pour moi, je pense qu'elle est différente dans le sens où la communication externe s'adresse plus aux clients. Et interne, c'est plus aux employés.

Mais en terme de contenu et des valeurs que cela reflète, t'est-il déjà arrivé de voir une pub par exemple commerciale de Delhaize… Et de te dire, ce n'est pas en accord avec ce qu'on exprime en interne. Où à l'inverse, ah oui, c'est complètement dans nos valeurs.

Pour moi, c'est plutôt en accord.

Estimes tu qu'il y a une cohérence aussi entre ce qu'elle communique comme étant les avantages à travailler chez Delhaize et la réalité quand tu rentres en interne, avec ce à quoi tu as droit ?

Oui, pour moi ils ne m'ont pas menti ou promit mont et merveilles et au final, je n'ai rien… Pour moi, cela respecte quand même ce pourquoi j'ai été engagée. Et ce qu'on m'a promis, entre guillemets.

Selon toi, quels sont les points forts de Delhaize ? qu'est-ce qu'elle met en avant pour retenir et fidéliser ses salariés ? Et lesquels, est-ce qu'elle devrait mettre en avant ou développer ?

Je pense que la culture du feed-back et l'implication des collaborateurs se fait dans notre équipe. Mais dans les autres équipes, elle n'est pas suffisamment mise en avant. Je pense que Delhaize mais aussi toutes les équipes de manière générale, devrait impliquer plus les collaborateurs dans les décisions, les améliorations à faire. Pour que les personnes soient plus impliquées dans leur travail. Qu'on leur demande leur avis. *D'accord. Qu'on prenne un peu plus en compte ce qu'ils ont à dire. Et ce qu'ils pourraient apporter*. Oui, c'est cela.

Qu'est-ce qu'il y a déjà de positif, de points forts qui fidélisent les travailleurs ?

Je pense que ce sont les conditions de travail et le package salarial. C'est cela.

Et dans les conditions de travail, tu impliques aussi l'horaire et l'ambiance ?

Dans les conditions de travail, je dirais l'horaire surtout et le package salarial. Après, je n'ai pas fait une étude de marché. Je sais qu'il y a des entreprises ou les packages salariaux sont

beaucoup plus attractifs. Mais je pense que de manière générale Delhaize apporte un package salarial tout à fait convenable et attractif.

Selon toi est-ce que la communication a un lien ou pourrait avoir un lien avec ton attachement à l'entreprise ?

Oui. *Et sur quels points ?* Sur ses valeurs, sur ce que Delhaize a accompli. Pour moi, je pense que c'est la communication sur ce que Delhaize a pu mettre en place. Dire, on a réussi à faire tel et tel projet, cela a donné tel et tel résultat. On est super fier et content. Communiquer plus sur les succès. *Ok*.

Quel est selon toi, l'image de Delhaize à l'extérieur ? Comment est-il perçu comme employeur ?

Pour moi, je pense qu'il est perçu de manière assez positive. En tout cas, par les jeunes. Maintenant, je sais que la concurrence est rude. Mais je pense que d'une manière générale Delhaize est perçu comme un bon employeur.

Est-ce que cela a un impact aussi sur toi, le fait que Delhaize soit perçu à l'externe comme un bon ou mauvais employeur ?

Oui, je pense que cela joue.

Quand on critique Delhaize, est-ce que cela va te toucher ? As-tu envie d'argumenter pour défendre Delhaize ?

Je ne pense pas que cela va me toucher personnellement mais je vais d'office essayer d'argumenter. Et de comprendre pourquoi cette personne est mécontente. *Et ensuite, refaire revenir ses éléments en interne*. Oui, c'est cela, dans un soucis d'amélioration. Oui.

Si tu devais définir la valeur de Delhaize en tant qu'employeur dans un slogan ou une phrase, qu'est-ce que tu pourrais dire ?

La valeur de Delhaize… *En tant qu'employeur, oui*. Hum… Je dirais, Delhaize respecte votre équilibre entre vie professionnelle et personnelle. D'accord. *Donc vraiment, c'est ce point-là qui est d'une grande valeur chez Delhaize*. Oui, et pour moi, je pense qu'à l'avenir, il devrait plus se focaliser sur Delhaize vous aide à grandir. Le respect entre vie professionnelle et personnelle, c'est ce qu'il y a maintenant. Et ce qu'il devrait mettre plus en avant c'est « Delhaize vous aide à grandir ». *D'accord. C'est joli et cela sonne bien*.

Est-ce que tu veux ajouter quelque chose par rapport à tous les sujets qu'on a évoqué ?
Non. Pour moi, tout a été dit. Donc, je crois que c'est tout. *Si jamais, tu as une idée qui te passe par la tête, tu peux m'envoyer un email avec ta remarque*. Pas de souci. *Merci en tout cas de tout le temps que tu m'as accordé*.

CS6

Je vais aborder les questions plutôt par rapport à ce qui peut te fidéliser par rapport à une entreprise et par rapport à Delhaize même donc chaque fois plutôt en général et puis on revient sur Delhaize.

O.K.

Quel est le nom de ta fonction ?

Front-end coordinator digital

Plus concrètement, ça consiste en ?

J'ai 2 jobs différents donc le premier ; Front-end coordinateur digital c'est en fait la personne qui est en charge de toutes les améliorations qu'on doit faire donc on a plusieurs pays, on n'a pas que la Belgique, on est en Serbie, Roumanie, Grèce, Belgique, bientôt le Luxembourg et la Tchéquie. Donc là, c'est niveau européen. Ensuite on a l'Eurasie qui est en Indonésie et on a nos pôles aussi aux Etats-Unis donc moi je manage toute la partie Europe donc en fait tous les besoins qu'on a, tous les business locaux donc voilà je veux telle fonctionnalité, telle chose.. et donc tout ce qui impacte le site web et donc le *front-end* du site web passe chez moi. Je récupère le besoin, j'essaie d'explorer le besoin pour en fait voir exactement ce qu'ils souhaitent, parce qu'en fait parfois les business nous demandent des choses qui ne sont pas logiques ou qui ne vont pas fonctionner, le but c'est que j'élague un peu tout ça, que je *repack* quelque chose qui est concret, je leur propose, on valide et ensuite je manage toute une équipe à Londres qui s'appelle *Displace* donc c'est une *creative agency* donc toutes les semaines je vais là-bas pour travailler avec eux pour travailler sur des *design*, des *ware frame*, toute l'intégration HTML pour pouvoir en fait proposer quelque chose pour après l'envoyer au développeur en Ukraine pour pouvoir le développer et le mettre en production. Donc ça c'est mon premier Job. Et mon deuxième qui est encore plus rempli c'est mon portfolio de manager. En gros le *front-end* c'est juste qu'il reçoit des choses du fond du portfolio du manager donc moi, je me donne mes propres choses, mais le portfolio du manager envoie aussi aux gens par exemple le *back-end coordinator digital* et d'autres services. Donc, le portfolio du manager ce qu'il fait, il voyage dans tous les pays qui va voir les pays avec les différents business et c'est lui qui va voir les différents besoins et ensuite après avoir regardé les besoins il les *dispatch* entre le *front-end coordinator*, le *back-end coordinator* et les différentes équipes et ensuite il regarde la

stratégie. Je suis en contact aussi avec le *top management*, tout ceux qui font la *road map* et la stratégie pour les prochaines années et en fait tous les tickets qui ont été définis par le *brand* je mets des priorités en fonction de la stratégie du *top management* et donc je dis au *front-end manager* : « tu dois développer ça en top priorité parce que toi, *back-end* tu as un ticket en priorité 4 que tu dois faire etc. Donc je *dispatch* entre les gens et ensuite je suis tout le flot du développement pour pouvoir après les prioritiser et puis livrer au pays. Donc ce sont mes 2 jobs.

Ok, depuis combien de temps … as-tu toujours eu ces fonctions-là ?
Non avant c'était encore différent, ça fait 7 mois que j'ai commencé ces 2 fonctions-là. Donc là ça fait 7 mois plus un an et demi donc 2 ans et 2 mois que je suis au Delhaize. Donc la première année et demi j'étais en tant qu'externe et maintenant je suis interne. Avant en étant externe j'étais dans l'équipe IT qui faisait ce qui s'appelle le « *Center of excellence* », en fait mon équipe me lance *son business group* et mes deux positions sont dedans et donc tous les besoins dès que c'est définit et dès qu'on peut le développer d'un point de vue *back-end*, je l'envoie à l'équipe qui s'appelle le COE, Center of excellence donc là ils récupèrent le besoin et ils envoient tous les trucs, toutes les spécifications qu'ils ont faites, en Ukraine pour le faire développer. Donc moi j'étais dans cette équipe qui s'appelle le Center of excellence et j'étais *project manager* et *business analyst*, donc je récupérais les besoins de mon job actuel je les analysais, j'écrivais toutes les spec, et ensuite je l'envoyais en Ukraine pour pouvoir le faire développer, ça c'était mon job avant.

Donc en tout 2 ans et 2 mois chez Delhaize. C'est ça.
Est-ce que je pourrais avoir ta date de naissance stp ? Le 24 juin 1990
Français ? Français ahah
Et donc tu as quel âge ? 27

Est-ce que tu peux me parler de ta vision du travail en général ? Quelle place ça a dans ta vie, comment tu perçois… ?
Pour moi c'est un moteur, je ne peux pas être épanoui juste avec ma copine, même si je le suis hein, avec des enfants (que je n'ai pas), tout ce qui est extra ou le sport, on m'a toujours dit qu'on ne peut pas être bien dans ta peau si tu n'as pas trois clefs, objectifs dans ta vie : la famille, le sport/ les activités extra et le travail. Pour moi j'ai besoin des trois, c'est ce que 2/3 personnes

avec qui je fais des trainings m'ont dit et c'est vrai quand je le vois dans ma propre vie et je le sens bien. Mais après (le travail) c'est une part importante, avant ça passait en premier maintenant ça passe en deuxième après ma copine. Avant que j'arrive en Belgique le travail passait en premier, avant que j'arrive en Belgique. Mais le travail reste à une place très très importante, c'est un gage de réussite quand on réussit dans son travail, on peut réussir dans d'autres choses aussi, en amour et puis en sport mais c'est quelque chose pour moi qui est important de pouvoir évoluer donc je mise beaucoup sur le travail, je ne compte pas mes heures etc.

Il vaut mieux vu les jobs que tu fais... Qu'est-ce qui est primordial pour toi qu'une entreprise, pas forcément de Delhaize, qu'une entreprise en général donc offre à ses travailleurs, que ce soit en termes de bénéfices fonctionnels, psychologiques, économiques… ?

Une bonne atmosphère au travail en termes de *team building*, pas juste aller faire la fête et sortir avec les collègues mais plus d'avoir une bonne symbiose, de pouvoir être agréable, de pouvoir partager des choses même qui soient (personnelles) avec des collègues parce que ce ne sont pas des amis mais ça peut se rapprocher de ses amis parce qu'on les côtoient quand même une bonne dizaine d'heures par jour dont 5 jours par semaine donc j'ai besoin d'avoir une bonne atmosphère de travail avec mes collègues proches et même un peu dans les environnements car quand je travaille avec des « connards » ça m'ennuie. Deuxième truc, j'ai besoin d'avoir de la liberté donc de la part de mon management ou de la part d'autres personnes donc je suis très focus sur le deadline donc c'est une maîtrise que je prends en compte et je déteste avoir quelqu'un à ma culotte qui vérifie tout ce que je dis ou tout ce que j'écris comme mail ou tout ce que j'ai livré. L'objectif c'est que tout le monde fait des erreurs donc quand tu ne fais pas d'erreurs c'est pas normal, donc liberté plus bien-être au travail en terme de collègues. Après tout ce qui est matériel je m'en fou un peu. D'avoir des bananes au matin je m'en fou.

Pour toi c'est vraiment les tops priorités qu'une entreprise doit t'offrir ?

Oui ! Des bons collègues etc.

Est-ce que tu as ça chez Delhaize ?

J'ai ça chez Delhaize, oui.

Est-ce qu'il y a autres choses chez Delhaize qui vraiment est « top place » ?

L'image de marque qui est bonne, je ne sais pas si j'arriverais à travailler, peut-être parce qu'ici j'ai un bon salaire mais chez total ou des entreprises pétrolières, ou contre l'environnement je ne sais pas si j'arriverai... J'imagine que chez total leur premier *key*, c'est on est bien, on est écolo, des choses qui ne sont pas vraies mais qui vont pousser ce genre de key, est un « sharepoint » à ses employés. Le but c'est vraiment l'univers global de l'entreprise, c'est le look du *food*, c'est souvent *healthy*, il y a beaucoup de choses chez Delhaize par exemple qu'on n'a pas chez Carrefour ou chez Colruyt ou chez… la pêche durable, les emballages écolos, il y a plein de choses qui sont quand même assez cool. Donc le fait que Delhaize le fasse et qu'ils mettent de l'argent et qu'ils déploient ce genre de choses pour moi c'est un gros plus pour l'entreprise.

Qu'est-ce qui à l'inverse pourrait te faire quitter une entreprise en général ?

Heu.. des mauvais collègues ahah. Des managers qui me tiennent à la culotte, pas de reconnaissance. J'ai déjà quitté deux entreprises à causes de ça, plus quand on a des implications, quand on travaille c'est bien aussi d'avoir un retour que ce soit financier, que ce soit juste des paroles ou « vient on va bouffer au resto », même pas besoin que ce soit avec de l'argent ou autre, c'est vraiment quelque chose qui font que c'est pas que pour moi. Par exemple, dans l'entreprise d'avant c'était mon manager qui était un connard avec tous les autres collègues qui étaient à côté qui se faisaient démonter tous les jours, pour moi ce je ne trouve pas ça correct, que je me fasse très peu démonter et que les autres se fassent démonter c'est pas l'objectif.

C'est quoi ce dont tu as besoin pour te sentir satisfait dans une entreprise ?

Assez de travail.

Est-ce que tu as assez de travail chez Delhaize ?

Oui ahah. J'en ai un peu trop même ! Assez de travail c'est la chose que j'ai toujours voulue et que j'ai toujours attendue dans une entreprise, que j'ai toujours eu donc c'est pas mal à part au début chez Delhaize quand j'étais en externe, mon manager n'était pas très bon et qui est maintenant mon collègue et qui n'est toujours pas très bon, bref. Et donc le flot de travail était très peu soutenu. En deux heures j'avais fait tout ce qu'on devait faire en 8h, ce qui est un peu problématique puisque tu t'ennuies toute la journée donc je comptais quitter Delhaize à cause de ça et puis un autre département de Delhaize m'a mis dans le truc et c'était un autre

département complètement différent donc je me suis dit je vais tenter l'expérience et en fait c'était génial ! Donc voilà c'est le manque de travail et avant c'était le manque de voyage aussi. C'était un critère qui m'a fait un peu bouger de Paris, j'ai travaillé 3 ans à Paris et là 1 an et demi à Delhaize et j'ai quasiment pas voyagé et c'était commencer quelque chose... J'étais un grand voyageur, j'étais photographe avant, toujours, j'ai voyagé énormément et le fait de pouvoir voyager et travailler en même temps, c'était le mix parfait pour moi que j'ai maintenant et peut-être même parfois trop, parce que c'est 3 jours par semaine voir 4 à l'étranger donc c'est quand même beaucoup, à l'autre bout du monde en plus. Cette carte internationale pourrait me manquer, si on me l'enlevait maintenant je pense, peut-être que je quitterais Delhaize.

Et dans le travail en lui-même, qu'est-ce qui te satisfait ?

Beaucoup d'impact sur le client au final donc si je fais du mauvais travail, ça veut dire qu'on va vendre moins sur le site, il n'y a pas que ça, il y a plein de critères donc ça se serait un des critères qui fait qu'on vendra mal, pour moi ce serait négatif et ça le serait pour beaucoup de personnes, c'est une forte responsabilité. Et puis tu as un job très managérial, j'ai 15 personnes à Londres que je manage et puis j'ai trois personnes à Bruxelles que je manage aussi donc un job à responsabilités c'est aussi quelque chose qui entre en compte.

Au niveau de la motivation, de quoi as-tu besoin pour te sentir motivé dans ton travail ?

Que le job soit intéressant, ça rejoint au peu le point précédent, si j'impacte personne ça ne m'intéresse pas trop et je ne suis pas quelqu'un qui va travailler sur des jobs fictifs même si il y en a plein chez Delhaize ahah et donc c'est dans toutes les entreprises c'est pareil, c'est des entreprises qui évoluent, on va garder ce genre de services qui ne rapportent pas d'argent et qui sont dans le passé et qu'il faut quand même qu'on garde parce qu'il y a quand même encore quelques clients qui l'utilisent donc je ne critique pas la chose, c'est bien, on maintient puis on essaye de garantir notre offre et de ne pas la tuer donc c'est génial. Mais après il y a un certain moment où voilà, la chose a tellement réduit qu'on n'a peut-être plus besoin d'avoir ce genre de choses, de faire évoluer ou en tout cas de faire pivoter ces départements, chose que Delhaize fait de plus en plus donc ça j'adore donc voilà c'est vraiment d'avoir quelque chose qui impacte et qui sert à quelque chose.

D'accord, c'est le sentiment d'utilité aussi. Donc tu l'as chez Delhaize ?

Je l'ai chez Delhaize, oui.

Et pour te sentir impliqué dans une entreprise ?

Je n'aime pas quand ce sont des sujets où je dois manager des *topics*, je n'aime pas être au courant genre une ou deux semaines après. Le but c'est que s'il y a des groupes de travail qui se forment, si je suis, imaginons qu'il y a 5 *stakeholders* pour mener à bien ce projet-là, je n'ai pas envie que les 4 premiers ou les 2 des 5 qui commencent à discuter dans leur coin, qu'en suite ils en parlent avec 2 autres, ce n'est pas structuré. Moi ce que j'aime bien c'est la transparence donc il faut qu'on soit toujours, quand il y a des workshops ou des aides de travail sur une vision, il y a toujours besoin d'avoir des *key topic* et des *stakeholders* et quand ils ne sont pas là ça ne sert à rien de faire le meeting. Parce que ce n'est pas efficient, on fait toujours la même chose, on dit la même chose et on fait une nuance de ce qu'on a fait juste avant et donc ça ne fonctionne pas donc voilà le but c'est, j'aime bien être mis au courant quand je dois être mis au courant, quand je suis nécessaire dans les premiers trucs quoi.

D'accord, est-ce que tu te sens actuellement impliqué quand tu travailles chez Delhaize, par rapport à ta fonction aussi ?

Oui, la communication est assez bonne en termes de communication générale. Enfin ça dépend, tous les départements ne vont pas dire ça mais en tout cas moi niveau groupe j'ai quand même des *calls* quasiment avec mon senior vice-président, top trois en termes de job dans l'entreprise de Delhaize. J'ai des calls avec lui assez régulièrement qui me parle de la stratégie, de ce qu'il a dit en direct dans le jour d'avant, je suis assez tenu informé donc c'est génial comme implication.

Est-ce qu'il y a eu des moments où tu ne t'es pas senti impliqué chez Delhaize ?

Quand j'étais externe. Je pense quand même que Delhaize est une bonne entreprise pour les externes, ils sont assez transparents, ils communiquent beaucoup, ils font des événements pas que juste pour les internes, ils font aussi un peu pour les externes. C'est vraiment toute une atmosphère donc les employés sont ensemble. Bon évidemment les internes ont plus d'informations que les externes c'est logique. Mais en tout cas ils essayent de manager tout ça. Mais après quand j'étais en externe c'était quand même assez difficile parce que des fois on n'est pas avec les internes qui vont manger ensemble, bien évidemment et moi mon entreprise de consultance, on était 2 ou 3 donc en plus très très IT donc j'avais un peu de mal de me

mélanger avec eux donc voilà des fois on se sent un peu mis à l'écart, mais ce n'était pas très long et c'était au tout début pendant 2/3 ans et après ça s'est au fur et à mesure amélioré.

De quoi as-tu besoin pour t'identifier à l'entreprise ?
Que les valeurs soient à peu près les mêmes que les miennes, c'est ce que j'ai chez Delhaize.

Est-ce que tu as l'intention de quitter l'entreprise, pas forcément maintenant, dans 5 ans ou... ? Est-ce que tu y as déjà pensé ?
Pas pensé, non, je pense que je vais rester encore quelques années mais dans 5/10 ans oui je quitterai l'entreprise.

Et pourquoi tu la quitteras à ce moment-là ?
Parce que j'aurai besoin d'aller voir ailleurs, parce qu'on ne peut pas connaître tout, on ne peut pas évoluer sur tout sur le seuil même de l'entreprise, on doit toujours bouger. Je ne dis pas que je ne reviendrai pas chez Delhaize dans 20 ans, mais c'est sûr que dans 5/10 ans j'essayerai d'aller voir ailleurs, peut-être chez le concurrent, peut-être dans un domaine complètement différent, je ne sais pas, mais je suis quasiment certain qu'un jour je bougerai.

Pour plus développer tes compétences et avoir un autre... ?
Pour développer d'autres compétences oui, puis pour voir un autre marché, d'autres méthodes de travail... Pour élargir un peu mon horizon…

Donc si maintenant on te proposait une offre extérieure, qui serait plus ou moins similaire, tu dirais oui, non ?
Si elle est similaire, non.

Et qu'est ce qui te rend fidèle à Delhaize dans ce cas-là ?
J'ai tous les *key point* que je cherche, donc pourquoi changer ? Après il y a une offre équivalente que je regarde et il y a l'entreprise équivalente. Si tu me proposes un job dans le top 5 des nouvelles technologiques que ce soit Facebook, Apple, Microsoft, Amazon ou ce genre de boîte je pense que je partirais. Dans le top 5 de ce genre d'entreprise, oui, mais sinon si tu me proposes un job chez Carrefour, chez Media Markt ou chez Colruyt, chez d'autres potentiels concurrents, je n'irai pas chez le concurrent.

Qu'est-ce que tu penses de tes conditions de travail ? Des conditions générales, ça peut toucher à tout.

Elles sont bonnes. Là pour moi je fais beaucoup trop d'heures mais ce n'est pas parce que mon manager me dit de faire beaucoup trop d'heures au contraire il me dit « Rodrigue arrête de travailler », donc je ne me sens pas forcé à travailler, c'est moi qui veut travailler à mon rythme donc si je veux travailler trop, je travaille trop, je peux gérer mon temps de travail comme je veux donc je ne me sens pas du tout bloqué.

Et qu'est-ce que tu penses de la rémunération et des avantages qui sont proposés ?

C'est pas mal, première fois que j'ai une voiture de société donc c'est intéressant, j'ai commandé ma vraie voiture, parce qu'on a des *car pool* pendant 6 mois et après on a une vraie voiture de société qu'on commande pour 3 à 4 ans. Je l'ai commandée samedi donc c'était cool, tu vas voir un concessionnaire et puis tu dis et je veux ça ça ça, ah cool tu regardes 40 000 euros et tu te dis que c'est trop bien, je n'ai rien payé ! Donc ça c'est un bon avantage. Après on a 30 euros quand on fait les courses donc c'est cool aussi, on a un bon avantage en net, je ne sais plus c'est un truc comme 200 euros qu'ils sonnent pour les frais de représentation pour aller chez le coiffeur, le barbier… C'est une prime en plus. Peut-être que c'est un truc général en Belgique parce que je n'ai pas ça en France, le salaire en soi n'est pas mal aussi, ça va il pourrait être mieux mais ça c'est comme tout le monde. Mais il est quand même assez avantageux puis on a des tickets resto, il n'y a pas mal d'avantages qui font que je suis mieux payé qu'avant donc je suis satisfait.

Est-ce que tu es en accord avec les valeurs de l'entreprise ?

Oui.

Comment est-ce que tu te sens chez Delhaize aujourd'hui ?

Bien, même si j'aimerais bien que quelques collègues… mais en règle générale je suis très bien chez Delhaize.

Et quel sentiment tu as par rapport à Delhaize ?

Je ne sais pas de la proximité, ce n'est pas une famille parce que mes collègues ne sont pas aussi proches que mes amis mais en tout cas le cadre ; je me suis accueilli partout. Je suis maintenant

la personne qui voyage dans tous les pays, qui va voir par exemple en Belgique je peux voir dans n'importe quel département, dans n'importe quel *building* et je vais connaître au moins une personne dans chaque bureau et je serai bien accueilli « Ah Rodrigue ça fait longtemps, on va boire un café ? » et tout le monde est un peu comme ça à part 2/3 personnes que j'aimerais bien dégager. Mais voilà en général, on va dire que je côtoie un millier de personnes et il y a quand même 99 % qui sont des gens exceptionnels donc c'est cool.

Qu'est-ce qui t'a poussé à travailler chez Delhaize ?
Mon agence de consultance ahah.

Mais une fois que tu avais l'opportunité de dire « ok je vais chercher ailleurs que chez Delhaize" même si c'est cette fonction-là, pourquoi ?
Avant j'ai fait pas de petites entreprises, donc j'ai travaillé pour des petites entreprises qui après travaillent pour des grosses entreprises donc je connaissais beaucoup le petit, la *start up*, et je connaissais aussi un tout petit peu le grand mais parce que la *start up* rentrait dans le grand, donc c'était un peu différent. Donc j'avais envie de rentrer dans une grande entreprise, quand on m'a dit Delhaize j'ai dit c'est quoi Delhaize ? J'ai été regardé sur internet, ah c'est pas le leader sur le marché belge mais presque, mais il l'a été il y a quelques années. Et donc j'ai dit ah c'est un des deux leaders, le deuxième leader du marché belge qui sont dans le monde entier, donc une entreprise internationale donc pour moi c'était une nouvelle expérience, une nouvelle façon de travailler, ce sont des *process*, si ça se trouve ça va être vachement structuré, chose qui n'est pas le cas mais je m'attendais à quelque chose de très structuré avec des *process* à suivre et tout. Et donc quand l'agence de consultante me l'a proposé je me suis dit pourquoi pas on va essayer et puis après quand j'ai commencé, j'ai commencé à bien aimer l'entreprise et au bout d'un an et demi je voulais partir de l'entreprise de consultance, donc chercher des jobs en interne chez Delhaize et environ en 15 minutes j'ai trouvé un job.

Est-ce que tes attentes ont été comblées une fois que tu es rentré chez Delhaize ?
Oui, ça été, assez comblées.

Comment s'est passé ton arrivée ? Est ce qu'il y a eu une intégration, est ce que tu as eu un suivi ?

J'ai eu un suivi, oui, une bonne intégration. Quand je suis arrivé, j'ai été présenté à tout le monde par mon chef. On m'a invité directement à manger à midi, tous les vendredis j'allais au Quick, même si je n'aime pas ça. Donc j'étais pas mal intégré. Et par rapport au suivi, j'avais un suivi tous les 2 semaines par cette même personne-là, qui était très bien sur le suivi, l'élévation des personnes donc elle m'a pas mal donné des missions au fur et à mesure, et j'ai touché à beaucoup de domaines, j'ai récupéré plein de *topics* qui était très intéressants et donc elle m'a fait pas mal grandir. Pas sur le travail qu'elle me donnait, parce que ce n'était pas elle qui me le donnait, je travaillais avec une autre collègue qui était un peu près du même niveau, elle était interne et moi consultant mais on avait les mêmes jobs. Et donc on travaillait ensemble et on se *dispatchait* les différents travaux, et la manager c'était plus la *team lead* qui était là pour le bien-être de ses employés. Et donc sa mission, elle devait aussi faire du Project management et elle n'était pas très bonne là-dedans, elle ne le fait plus donc c'est bon. Mais en termes de *team lead* elle le faisait bien, elle écoutait bien, elle reportait bien en supérieur, elle essayait de trouver d'autre travail qui était lié à ce que je cherchais, donc c'était très bien en termes d'élévation.

Qu'est-ce que ça représente pour toi aujourd'hui de travailler chez Delhaize ?

C'est une belle entreprise qui évolue bien, le manager est super avec Ahold Delhaize. On commence à se développer plus rapidement qu'avant que quand je suis arrivé. Il y a beaucoup de changements. En termes de *process*, comme je disais il y a 0 *process*, on a beaucoup de liberté donc on peut aussi impacté, je sais que dans le département COI mais maintenant il y a encore plein de *process* qui ont été mis en place, à l'époque par moi il y a deux ans et on les utilise toujours, donc maintenant il y a 150 personnes qui travaillent avec mes *process* que j'ai mis en place donc c'est hyper intéressant et valorisant.

Comment est-ce que tu définirais Delhaize en tant qu'employeur ?

Je dirais que Delhaize est lunatique. Ils sont totalement perchés, en termes de RH. Je ne dis pas qu'ils font du mauvais travail, mais ils sont ailleurs. Je vais prendre un exemple concret pour le département qui est ici, le département E-com et donc là ils ont besoin webmaster qui vont les aider pour faire le contenu, et donc ils ont posté des annonces sur le web, sauf qu'ils connaissaient déjà de personnes qui sont venu travailler soit en tant que consultant, ou des gens qui sont venu en stage comme toi ici, et qu'il voulait trouver un job chez Delhaize une fois qu'ils ont fini leur stage mais malheureusement ils n'ont pas trouvé. Et donc là ils les ont recontactés, allez voir cette offre-là, vous pouvez directement postuler, et puis c'est bon. Il y avait en mode

le parcours normal avec les RH donc tu rencontres un, puis après il y avait le parcours un peu plus dans les sentiers, leur donner un peu les infos, c'est bon vous allez être pris, … Donc là on leur a dit c'est bon vous êtes pris, pas officiellement par les RH. Et puis un jour après, ils ont reçu un mail, votre candidature a été refusée. Et donc la personne a été voir pourquoi elle a été refusée, et puis on a été voir les RH pourquoi ils ont reçu un message, et en fait c'était une erreur, c'était un mail automatique. Donc c'est totalement du lunatique, ils sont ailleurs, ha ben c'est pas grave, ben si c'est grave on est en train de galérer depuis X mois pour avoir des gens compétents. Ils sont un peu ailleurs en termes d'organisation, et de structure, il y a quasiment pas de *process*, c'est un peu une grande *start up* Delhaize. Donc ça fait bizarre d'avoir un monstre qui fait autant de chiffre d'affaires, je pense qu'il fait 61 milliard de chiffre d'affaires au niveau groupe Ahold Delhaize, et que l'on voit encore ce genre de chose à la start up qui passe dans tous les départements que ce soit du HR ou tous les départements c'est vraiment du « *get feeling* » sur n'importe quoi, tu te demandes toujours comment ça fonctionne, mais ça fonctionne donc c'est bien.

Qu'est-ce qui selon toi, permet d'identifier Delhaize comme un employeur ? Donc quels canaux, quelles communications, quels outils sont utilisé qui permet de dire ok, Delhaize c'est un employeur qui est comme ça.

Pas facile, parce que quand je regardais les offres en interne, c'était un peu le bordel. Le site job, pas génial, ça ne veut rien dire, on ne comprenait pas dans quel département c'était. C'était facile pour en magasin, les employés, mais après service, c'est pas clair tu ne sais pas. Je suis Project manager mais tu ne sais pas où sait, c'est vraiment pas clair le site. En termes d'employeur pour aller sur le site de Delhaize c'est un peu la galère. Après il y a LinkedIn qui n'est pas trop mal, qui donne pas mal d'offres d'emploi, la description de base qu'ils mettent dans toutes leurs offres d'emploi est assez sympa, elle est colorée, elle reflète bien les valeurs de l'entreprise, ça donne envie de travailler chez Delhaize. Après c'est les 2 seuls médias que j'ai vu en terme de... le site job n'était pas génial à l'époque, il faut que je me refasse une idée avec le nouveau, et sinon LinkedIn qui n'étais pas trop mauvais.

Est-ce que tu as plutôt le sentiment que Delhaize respecte ses promesses, ou au contraire, il y a un peu des incohérences, plutôt honnête ou mal honnête ?

Plutôt honnête, je pense que je n'ai pas, en tout cas je parle de mon expérience personnelle, j'ai 2,3 collègues à te présenter qui te diront l'inverse, mais pour moi c'est assez honnête, quand on

définit une *map*, un plan de promotion, pour l'instant j'ai toujours *reaché* les trucs et je les ai toujours eu donc je n'ai pas eu de problèmes en termes de *employment*.

Est-ce que tu estimes qu'il y a une cohérence entre ce que Delhaize communique en générale vers l'externe et ce qu'il y a en interne ?

Je pense que ça se suit, en tout cas pas du côté négatif. En interne il communique des choses mais après il y a la plate-forme *connect*, je n'y vais jamais mais je ne sais pas trop ce qu'il communique en interne il faudra que j'y aille dessus. Mais en tout cas tout ce que je vois en interne avec les ouvertures des magasins, les rénovations, les opérations halloween dans les magasins pour les enfants, c'est un peu la même chose que l'on voit sur Facebook, ou autre je trouve que c'est assez aligné. Après le seul truc que je trouve chez Delhaize qui est très dommage, c'est que l'on est bon dans énormément de choses, mais on communique jamais sur ça. Je ne sais pas combien de personnes savent que l'on commence à faire des emballage écolo, au lieu de mettre un gros film plastique, on fait juste une emprunte sur les aubergines, etc. Ça je pense que personne ne le sait. La pêche durable, au lieu de dire désolé, on a pas d'aile de raie aujourd'hui, et ben pourquoi on en a pas aujourd'hui ? Parce que l'on fait attention à l'environnement, l'aile de raie, on est dans une période creuse, que l'on attend qu'elle se redéveloppe, qu'elle se reproduise un petit peu, donc on n'en vend pas pour ne pas faire de la sur-chasse. Ce sont des choses hyper intéressants je le sais parce que je suis en interne et que je les ai vu et que ça m'intéresse, que je connais des gens au *packaging*, qui me racontent tous les trucs cool qu'ils font tous les jours, mais c'est tout parce que je suis un employé Delhaize et alors je prêche un peu la bonne parole envers les gens que je connais autour de moi, mais c'est dommage que Delhaize ne le fasse pas. Alors sur la page Facebook il y a plein de *bullshit* que l'on rajoute dessus, trouver l'œuf pour Pâques, ... Qu'est-ce que l'on s'en fout de l'œuf de Pâques, ça sert à rien. C'est juste d'essayer voilà l'image de marque de Delhaize, ce n'est pas juste une grosse entreprise qui vend de la nourriture. C'est un peu dommage qu'il ne communique pas. Faire ressortir les choses positives, ce n'est pas un message oh on est les meilleurs, on fait ça, c'est plus dans l'optique de la pêche durable ben voilà on a mis ça en place. Juste des petits *process* qui font révolutionner la vie de tous les jours de pas mal de gens. C'est dommage que l'on ne communique pas là-dessus.

Est ce qu'il y a une cohérence entre ce que Delhaize communique les avantages à travailler chez eux, et la réalité en interne ?

Moi ce que l'on m'a promis je l'ai eu, que ce soit le variable à la fin de l'année, le seul truc que je ne savais pas c'est que le pécule de vacances il fallait faire une année entière l'année pour l'avoir. Mais en tout cas sur le reste ils ont toujours donné ce qu'ils promettaient.

Quelles sont selon toi les points fort de Delhaize, a en interne que pour fidéliser, retenir les travailleurs ?

Ce qui est cool, si tu es sportif et que tu aimes bien courir, ils ont un super programme, le sit jogging.delhaize.be c'est génial, c'est un site pour les internes, ou les externes, pour tous les gens qui travaillent pour Delhaize et pour leur compagne donc leur famille, ils peuvent s'inscrire directement sur le site et tu as accès à toutes les courses qui sont payantes : marathon, semi-marathon, ... Quand il y a plein d'évènements ben Delhaize te le paie, en plus Delhaize te donne un t-shirt, un sac de sport c'est vraiment des avantages qui sont cool et tu as une grosse communauté de coureurs qui arrive, on est toujours représenté, j'ai commencé il y a 3 semaines c'est vraiment pas mal. Tu as des places gratuites payées par Delhaize, il y avait la yoga Day au Bois de la cambre qui sont vraiment cool, pas mal d'avantages comme découverte d'un producteur de maïs, des sorties découvertes en tant qu'employeur et tu peux aussi t'informer sur d'autres choses que sur ton travail de tous les jours. On a fait les 150 ans il n'y a pas longtemps, il y avait 3 jours de fêtes où tu pouvais t'inscrire sur un des 3 jours et c'était exceptionnel, c'était la montgolfière, la grande roue, … C'était vraiment génial, il essaie de voilà de dire vous êtes dans une grosse entreprise, on fait ça pour vous.

A l'inverse qu'est-ce que l'entreprise devrait développer pour retenir ses travailleurs ?

Moi je n'ai pas de problèmes pour le moment pour les promotions, pour le système d'évolution, je pense qu'il n'est pas trop mal chez Delhaize je pense qu'il est facile de *switcher* de grade à un autre, grade de cadre, là c'est difficile il y en a qui sont bloqués dans certain cadres, et que la promotion est difficile. C'est facile de *switcher* d'un département à un autre, que je trouve parfois génial, un mec qui fait de l'E-com a j'ai envie d'aller dans la finance, vu qu'il est chez Delhaize il est pris, même s'il n'a jamais fait de finance. Mais quand tu veux monter dans un département, c'est trop dur, c'est trop cadré, pour avoir ce genre de jump, soit tu es obligé d'attendre ou tu demandes 50 balles par an en plus ce qui est que dalle. Ou bien tu essaies de changer de département, mais peut-être que ce que tu fais dans ton département t'adore, tu veux juste le faire à un niveau plus senior, et donc d'avoir le *job position* et salaire qui va avec, mais

on ne te le propose pas vraiment. Donc ça peut être ça pourrait être intéressant de le faire développer.

Est-ce que la communication peut avoir un lien pour toi a ton attachement à Delhaize ?

Oui, c'est le plus important. S'il n'y a pas de communication en termes de… Si on ne communiquerait pas, ce que l'on va faire, la stratégie, les partenariats… Je me sens impliqué, dans le même groupe, quand je travaille j'ai envie de travailler pour quelqu'un, si ce n'est pas pour moi tout seul c'est pour quelqu'un donc il faut que je comprenne ce que cette personne-là veut et donc c'est un objectif commun. S'il me dit voilà on veut être le premier supermarché en Belgique, moi mon objectif sera d'être le premier donc je vais pousser pour faire ça. Donc sans communication j'aurai l'impression d'être un petit chinois dans une cave et ce n'est pas l'objectif.

Quelle est selon toi l'image de Delhaize à l'extérieur ?

Je pense qu'elle est bonne, un peu vielle. C'est pour ça que tu vois sur tous les foyers que c'est pour les mamans, ou les jeunes couples. Je pense que l'on essaie de rajeunir un peu l'image de Delhaize, mais elle est toujours un peu vielle, chère par rapport à d'autre, ce qui n'est pas vraie mais qui se voit. On a l'impression que c'est plus cher, mais ce n'est pas plus chère comme marque. C'est plus vieux parce que l'on a que des vieux dans nos magasins, et ça c'est un problème aussi, s'il y a trop de vieux c'est plus long à la caisse. Je pense que l'image est un peu vielle, qui est chère mais de bonne qualité. Je pense qu'il y a des gens que si tu leur laisses le choix d'acheter leur viande dans les 3, Colruyt Carrefour ou Delhaize je pense qu'ils iront plus à Delhaize donc je pense que c'est pas mal.

Et du point de vu employeur, plutôt bonne ou mauvaise image ?

Je pense plutôt bonne, pas mal de bon retour.

Quel style de retour ?

Ben c'est l'image qui écoute ses employés, qui évolue, qui se modernise, qui mette les moyens dans la façon de se moderniser. J'ai des retours assez positifs de mes collègues.

Est-ce que ça un impact les retours que tu as de l'extérieur sur ta vision ou inversement ?

Non moi je m'en fiche du moment que ma perception est bonne. Au contraire c'est bien, si elle n'est pas bonne de leur côté, ça fait plein de discussion à faire pendant les diners.

Si tu devais définir la valeur de Delhaize en tant qu'employeur, quel slogan ou phrase tu pourrais utiliser ?

Je pense que celle qu'est là actuellement, elle est bien. Bien acheter bien manger.

Et plus en tant qu'employeur même ?

Je ne sais pas, je dirais que cette entreprise laisse la possibilité de pouvoir évoluer, donne de la liberté à ses employés.

Est-ce que tu veux rajouter quelque chose par rapport à tous les points que l'on a vu ?

Je pense que non. On a eu plein de choses intéressantes sur ce questionnaire. Très intéressant.

CS7

Peux-tu me dire le titre de ta fonction ?

Donc moi je suis Project manager pour talent & engagement, c'est tout ce qui tourne autour des talents. Le talent management c'est entre autres des projets autour du *mentorship*, c'est *personnel development*, tout projet qui touche au talent. On est en train de travailler sur un *talent plateforme*, donc tout ce qui tourne autour du *talent* c'est dans c'est projets que je travaille.

Depuis combien de temps es-tu dans cette fonction ?

Depuis Octobre l'année passée.

Quelles ont été tes fonctions avant ?

Ici chez Delhaize j'ai commencé en HR AUDIT où en fait tout projet RH débutait chez nous, là j'étais Project manager RH. Puis après j'ai été HR Manager au niveau de groupe, après j'ai travaillé sur l'implémentation de SAP HR, puis j'ai travaillé dans l'équipe *lean* pour faire des projets *lean*, et puis je suis venu ici, à nouveau dans un rôle de *Project manager* mais c'est seulement depuis octobre l'année passée que l'on a démarré ce département-ci.

Depuis combien de temps en tout es-tu chez Delhaize ?

7 ans

Est-ce que je peux avoir ta date de naissance et ton âge ?

29/06/1971.

Quelle vision as-tu du travail ? La place dans ta vie, comment est-ce que tu le perçois ?

C'est une partie importante au niveau de temps dans ta vie, du coup c'est important pour moi que ce soit quelque chose que j'aime bien faire sinon, tu passes une grosse partie de ta vie au boulot et c'est important de ne pas être malheureux. Ce n'est pas le plus important dans ma vie, ma famille est très importante pour moi, et elle l'est plus que mon boulot.

Qu'est-ce qui est primordial pour toi qu'une entreprise offre à ses employés en termes de bénéfices économiques, psychologiques, fonctionnels ?

Pour moi, au niveau de base il faut avoir un salaire qui te permet de vire, vivre un peu comme tu le veux ou comme tu le vois, pour chacun c'est différent. Tu ne vas pas travailler pour les beaux yeux de ton boss, mais les autres parties économiques sont moins importantes. Je trouve

que pouvoir se développer est beaucoup plus important, avoir des opportunités de faire plusieurs choses, avoir l'opportunité d'être soi-même au boulot c'est très important pour moi. Que tu puisses te développer, te challenger toi-même, expérimenter et suivre des formations ; participer à des conférences ou faire du *benchmarking* avec des collègues dans d'autres entreprises au moins ça fait partie du développement.

Qu'est-ce qui pourrait te faire quitter une entreprise ?

Si à un moment donné je ne me sens plus heureuse dans l'entreprise, que je ne peux plus être moi-même, que je saboté dans mes projets, que l'on me mette trop de cadres au niveau autonomie ; au moment où tu ne peux plus réfléchir toi-même. Je n'ai aucun souci à avoir un cadre mais si à un moment donné le cadre ne correspondrait plus avec mes valeurs, alors ça me ferait quitter l'entreprise.

De quoi as-tu besoin pour te sentir satisfaite dans une entreprise ?

C'est un peu toute les mêmes choses de ce que je viens de dire ?

Ici c'est plutôt pour te sentir accomplie dans ton travail, ce dont tu as besoin ?

J'ai besoin d'autonomie, j'ai besoin de pourvoir me développer, j'ai besoin de travailler avec des personnes avec qui je m'entend bien et ça ne veut pas dire que l'on ne peut pas avoir de conflit, au contraire mais avec des gens qui sont constructifs et qui veulent faire avancer les choses. Ce sont pour moi les choses les plus importantes.

Est-ce que c'est le cas chez Delhaize ici, est ce que tu te sens satisfaite ?

Dans mon équipe oui, clairement oui.

Pour te sentir maintenant motivée, qu'est ce qui te pousse à agir dans ton travail ?

Moi je ne crois pas à une motivation qui est mis sur quelqu'un de l'extérieur. Pour moi c'est intrinsèque, tant que je trouve du challenge dans ce que je fais et que je me sens avancer, que je sens que je me développe c'est bon. C'est le plus important pour moi.

Est-ce que c'est le cas chez Delhaize, te sens tu motivée ?

Dans mon job oui.

Si tu dois dire une chose qui te motive le plus dans ton travail de tous les jours ?

Apprendre.

Y a-t-il eu des moments où tu t'es sentie démotivée chez Delhaize ?

Oui, quand tu travailles sur un projet et que tu es super motivée et que tout d'un coup on décide de le postposer par exemple.

Au niveau de l'implication, de quoi as-tu besoin pour te sentir impliquée dans l'entreprise et concernée par celle-ci ?

C'est que l'entreprise ait une vision et des valeurs dans lesquelles je crois.

Est-ce que c'est le cas chez Delhaize ?

Oui

Comment est-ce que tu reçois cette communication, de cette vision, de ces valeurs ?

Il y a beaucoup de canaux, c'est la stratégie, des visions, c'est quelque chose qui est très présent, et qui communique … y en permanence quand il y a des changements dans un département, c'est toujours cadré dans la vision du département donc c'est aussi quand il y a des nouveaux qui commencent ils ont aussi un *welcome day* où la stratégie et les valeurs sont communiquées à ce moment-là, maintenant avec l'arrivée de Ahold ben on va vers d'autres valeurs, donc il y a encore un travail à faire au niveau de la communication de ça mais en général tout es cadré, toute communication est cadrée dans cette vision, dans cette stratégie. Et je crois qu'à ce niveau-là Delhaize fait beaucoup pour justement que tout le monde soit dans la même vision.

De quoi as-tu besoin pour t'identifier à l'entreprise ?

Des valeurs qui correspondent avec les miennes.

Et c'est le cas chez Delhaize ?

Oui

Est-ce que tu as eu déjà l'intention de quitter l'entreprise ou y as-tu déjà pensé ?

Oui, et je crois que tout le monde pense à ça, quand tu vois une opportunité quelque part et que tu te dis que ça a l'air chouette et tout. Mais maintenant je n'ai jamais agi par rapport à ça, car apparemment je suis assez contente pour rester.

Qu'est-ce qui te rend fidèle à Delhaize à ce moment-là ?

C'est d'une part les collègues avec qui je travaille, c'est très important. C'est aussi le contenu de mon job qui fait que je veux rester et c'est aussi une sécurité de se dire ben voilà ça fait sept ans que je suis ici, j'ai mon réseau, je connais les gens, si je vais autre part je dois tout reconstruire. Et ce qu'il y a c'est que pendant ces sept ans j'ai pas mal bougé, j'ai à chaque fois eu des nouvelles

opportunités et c'est ce que Delhaize à un gros avantage c'est qu'elle peut offrir énormément de possibilités dans beaucoup de domaines, c'est quelque chose qui n'est quand même pas négligé, de te dire ,"moi j'en ai marre de travaille en RH" je vais commencer quelque chose en finance, tu vas peut-être pas tout de suite pouvoir aller dans la fonction que tu veux mais il y a la possibilité de la faire ou tu te dis-moi je veux aller travailler dans les magasins, il n'y a aucun soucis. Ça c'est quelque chose que Delhaize offre et c'est par sa taille, bien évidemment, mais c'est aussi un peu la philosophie, il y a beaucoup de gens qui bouge en permanence et je crois que c'est assez unique, je crois qu'au niveau du *retail* c'est un secteur qui te permet d'aller dans beaucoup de domaines. Si tu vas dans le secteur bancaire, c'est déjà beaucoup plus limité. C'est un gros avantage.

Qu'est-ce que tu penses des conditions de travail ?

Je trouve que je suis bien à mon bureau, j'ai assez de place, j'ai des ressources, il y a moyen de faire du *home working* donc ça c'est important aussi. La seule chose qui m'énerve de temps en temps se sont les embouteillages pour venir jusqu'ici, mais sinon ça va.

Et au niveau de la rémunération et des avantages ?

Oui je crois que l'on est conforme au marché. On n'a pas à se plaindre à ce niveau-là je trouve.

Qu'est-ce que tu penses de la relation avec tes collègues et l'ambiance en générale dans l'entreprise ?

Je trouve que quand tu compares avec beaucoup d'autres entreprises, je trouve que c'est quand même une ambiance assez familiale, sympathique, les gens sont ouverts, assez collégial. Oui en gros il y a une bonne ambiance.

Comment est-ce que tu te sens chez Delhaize aujourd'hui ?

Bien.

Quel sentiment as-tu envers l'entreprise ?

Je trouve que c'est une chouette entreprise, je me sens bien à l'aise.

Est-ce que ça a déjà été différent ?

Oui, de temps en temps où tu es un peu plus stressée ou tu te sens un peu moins bien ou il y a quelque chose qui ne marche pas comme tu le voudrais, que tu as un conflit avec quelqu'un, mais c'est assez normal.

Qu'est ce qui t'as poussé à venir travailler chez Delhaize ?

J'ai été contactée pour venir travailler chez Delhaize, je viens de chez Carrefour donc c'est quand même pour aller travailler chez un concurrent et comme je suis quelqu'un d'assez loyale à mon entreprise, c'était quand même un peu bizarre, donc j'ai hésité longtemps avant de faire une interview ici. Et puis je suis venue ici, j'ai parlé avec pas mal de gens, j'ai fait une interview de recrutement, une autre et j'ai demandé de pouvoir parler avec des gens avec qui j'allais travailler. C'est ça qui m'a poussé à venir. J'aimais bien l'ambiance, les gens avec qui j'allais travailler, donc pour moi c'était important.

Est-ce que tu as retrouvé la même chose une fois que tu es arrivée chez Delhaize, c'était conforme à tes attentes ?

Oui

Comment c'est passé ton arrivée ? Y a-t-il eu une intégration, un suivi quelconque ?

Oui quand je suis arrivée, il y avait mon boss qui avait pris cas y toute la journée pour m'accompagner, le premier jour on a été manger avec toute l'équipe, c'était assez chouette et donc j'avais reçu toute une farde de lecture, les moments où il avait des réunions, je les passais à lire, à voir ce qu'il y avait. Oui je trouve que j'ai été bien accueillie.

Est-ce que tu as reçu à ce moment-là des brochures explicatives ?

Oui toute une farde

Est-ce que ça t'a aidé ?

Oui c'était aussi par rapport à la stratégie de l'entreprise, c'était assez intéressant à lire, en plus quand je suis arrivée, la semaine d'après il y avait déjà une réunion des cadres et donc tout de suite j'étais dans le bain, mon manager m'avait pris avec lui et il m'a présenté à plein d'autre gens car tous les cadres étaient là; c'était un peu trop je n'arrivais pas à retenir tous les noms et tous les visages mais c'était très intéressant car du coup tu étais tout de suite dans le bain là où on avait des sucettes au niveau entreprise, des difficultés, la vision, la stratégie, tu étais bien tout de suite dans le bain pour ce qui était important pour l'entreprise.

Qu'est-ce que ça représente toi aujourd'hui de travailler chez Delhaize ?

Je reviens à la première question, c'est une grosse partie de ma vie, c'est important que ce soit intéressant et que ce soit chouette pour le moment.

Si tu devais définir Delhaize en tant qu'employeur, qu'est-ce que tu pourrais dire ?

Que c'est une entreprise avec une très bonne ambiance où il y a moyen de découvrir plein de choses, et où tu peux te développer dans plein de directions.

Si tu devais donner par exemple 3 adjectifs à l'entreprise en tant qu'employeur.

Familial, diverse et en mouvement.

En mouvement par rapport à quoi ?

Ça bouge tout le temps, c.-à-d. que c'est un peu commun au secteur des retail, c'est que l'on n'aboutit jamais. C'est à chaque fois le monde change donc ça à chaque fois des répercutions sur l'entreprise, donc l'entreprise est en changement permanent en fait. Il y a aussi cette fusion avec Ahold qui fait changer les choses aussi, donc il y a pas mal de changements et je crois que dans une partie de notre population, peut être que c'est dernier temps c'est un peu trop de changements. Je pense qu'il y a aussi une fatigue du changement, il y a eu pas mal de changement. On ne connait pas la seule entreprise en mouvement permanent et en changement permanent, c'est quelque chose avec lesquelles chacun et chacune devra vivre dans le futur, je suis quelqu'un qui est très ouvert au changement, j'aime bien le changement, ça ne me pose pas de problème au contraire, par contre je peux m'imaginer que pour d'autres c'est plus difficile.

Qu'est-ce qui permet selon toi autant en interne qu'en externe d'identifier Delhaize en tant qu'employeur ? Quels canaux, quelles communications, qu'est ce qui se passe pour pouvoir dire que j'ai des informations sur Delhaize qui est un employeur comme ça ?

Il y a déjà…Delhaize ne vient pas mal dans les journaux, par rapport à la marque, par rapport à ce qu'il fait. Ces derniers temps on a quand même pas mal travaillé sur les actions *employer branding*, où il y a eu des interviews avec des personnes dans les magasins, il y a eu des affiches, et il y aura encore beaucoup plus. Je crois qu'il y a aussi pas mal via les médias sociaux qui se communique, de ce qu'il se passe au sein de l'entreprise, on a une ambassadrice. Delhaize en tant que tel est assez présent, il communique beaucoup que ce soit au niveau *brand* et *employer brand* je crois que les deux sont assez présent.

Est-ce que tu aurais plutôt tendance à dire que Delhaize respecte ses promesses, ou que parfois il y a des incohérences entre ce que Delhaize exprime et de ce que Delhaize fait ?

Je ne peux pas dire que Delhaize fait tout ce qu'il promet, je crois qu'au niveau du *brand*, je crois que oui. Au niveau de la qualité on est assez bien, au niveau de bien acheter bien manger,

c'est quand même un slogan qui est vraiment lié à Delhaize, à ce que Delhaize fait. Je ne peux pas dire que c'est toujours à 100% toujours le cas mais je crois que Delhaize rapproche quand même pas mal de se quelle promet, mais je ne peux pas dire que c'est 100%, ce n'est jamais. Je crois aussi que c'est parce qu'il y a des humains en entreprise qui font que tu ne peux pas toujours, tu as toujours le droit à l'erreur. Parfois il y a des choses qui se passe qui ne devrait pas se passer, mais à ça de dire que Delhaize ne tient pas ses promesses je trouve que c'est un peu trop faux.

Est-ce que tu trouves qu'il y a une cohérence entre ce que Delhaize exprime en mettant les avantages en travaillant chez eux et en interne ce qui est vraiment effectif ?

Je crois que oui, surtout au niveau du « *welcome day* », on fait quand même pas mal de choses pour que les gens ressentent quand même ce qu'est de travailler chez Delhaize, tout de suite que tu sois au support service ou autre part tu fais des stages en magasins pour que tu ressentes vraiment ce que c'est le *retail*, ou c'est difficile que tu ressentes vraiment, je crois que c'est assez bien fait pour ressentir. Tu peux te former une image assez rapidement de ce que c'est, et si ça te correspond ou pas. Par exemple, tu as des entreprises qui vont faire des recrutements dans un beau bâtiment le plus beau, et après tu vas travailler dans un petit bureau de merde. Ici ce n'est pas le cas, tu as des interviews à l'endroit où tu vas travailler, il n'y a pas de fake à ce niveau-là pour les magasins les interviews se font dans les magasins, pour les gens qui vont travailler-là. Tu as tout de suite l'image d'où tu vas être, à ce niveau-là je trouve que c'est assez transparent.

Et donc tu estimes qu'il y a aussi une cohérence entre ce qui est communiqué en général aussi bien en interne pour toute la communication globale, c'est cohérent en interne et en externe ?

Si ce n'est pas encore le cas, ça le sera très bientôt car justement on va faire un exercice sur comment est-ce que Delhaize est perçu à l'intérieur, et utiliser ce qui en ressort pour justement communiquer en externe. Si ce n'est pas encore ça le sera très bientôt.

Toi est-ce que tu as l'impression que c'est déjà le cas ?

Oui

Qu'est-ce que tu identifierais comme étant les points forts de Delhaize pour retenir et fidéliser ses travailleurs ?

Etre collégial, familial et d'être en mouvement, être divers dans ce que tu peux faire, pour moi c'est les choses les plus importantes.

A l'inverse, qu'est-ce que Delhaize devrait développer pour permettre de retenir les salariés ? Sur quels points il est moins bon et qu'il devrait être mis un peu plus en avant ?

Je crois que c'est différent pour chacun et chacune.

Et si tu devais dire pour toi ?

Ce serait plutôt avoir un management qui donne vraiment de vision et si ça n'est pas là ça devient vraiment difficile.

Donc qu'il communique plus sur cette vision ?

Oui qu'il communique plus sur cette vision et qui reste fidèle à cette vision.

Est-ce que pour toi la communication à un lien avec ton attachement à l'entreprise ?

La communication en interne ?

Globale

Je trouve que l'on reçoit énormément de communication de ce que Delhaize fait, des produits qui sont nouveaux, qui gagnent des concours, on a énormément de communication et donc du coup on est super bien au courant de ce qu'il se passe autour de Delhaize. Je crois qu'à ce niveau-là on n'a vraiment pas à se plaindre.

Et du coup tu as l'impression de te sentir plus attachée à tout ça, à l'entreprise ?

Oui, parce que tu sais ce qu'il se passe dans les différents coins, alors c'est une boîte quand même assez grande. Du coup tu sais ce qu'il se passe, tu ne dois pas découvrir par quelqu'un de l'externe "et tu sais que", tu le sais déjà.

Quelle image tu penses que Delhaize a à l'extérieur ?

Je pense que Delhaize a une bonne image à l'extérieur, aussi bien au niveau du *brand* qu'au niveau d'employeur. Si sur ton cv tu peux mettre que tu as travaillé chez Delhaize, ça ouvre pas mal de porte. Je vois ça, je n'étais pas vraiment consciente, mais je vois ça par exemple j'assiste à pas mal de *network* externe, de groupe de travail avec plusieurs entreprises et on est quand même à chaque fois bien vu et bien accueilli. Le nom Delhaize à quand même une influence sur le monde externe.

Est-ce le fait que ce soit bien perçu est ce que ça un impact sur toi avec ta relation avec Delhaize aussi ?

Pas vraiment non.

Si c'était plutôt à l'inverse mal perçu ?

Oui, si une entreprise est mal perçue en externe, c'est qu'il y a des choses qui se passe eu sein de l'entreprise qui font que je ne me sentirai probablement pas à l'aise. A l'inverse oui, je quitterais.

Quand on critique Delhaize, est-ce que tu as envie d'argumenter ?

Oui

Si tu devais définir la valeur de Delhaize en tant qu'employeur, quel slogan tu pourrais choisir, quelle phrase ?

Moi j'aime bien le slogan avec la nouvelle campagne, Delhaize vitaminise ta journée, et donc je trouve que en effet à chaque fois, chaque journée est différente et chaque journée te permet de découvrir d'autres choses.

Est-ce que tu veux ajouter quelque chose par rapport à tous les points que l'on a abordé ?

Non pas vraiment je pense que l'on a bien fait le tour et que j'espère que je ne me suis pas trop répétée.

CL

CS8

Votre fonction est dans la finance ?

Oui, je ne sais pas si tu as déjà rencontré d'autres personnes dans l'équipe finance ? Sinon je peux te décrire un petit peu comment l'équipe est organisée. Dans l'équipe BPM (business performance management) il y a plusieurs sous équipes. Par exemple, *producer marketing*, l'équipe pour les affiliés, les proxi, shop and go et après il y a l'équipe pour les grands supermarchés "les intégrés" et moi je travaille dans cette équipe-là. On est 6 c'est l'équipe d'Adriano et moi je m'occupe pour les supermarchés surtout du staff cost efficiency et le shrink c'est en fait ce qui est acheté par le magasin et qui n 'est pas vendu donc soit des produits qui sont tombés que l'on ne peut plus vendre et des produits qui sont volés, des trucs que l'on a acheté ou payé la livraison. C'est comme si tu commandes 10 produits et que tu as que tu n'as que 9 dans ta livraison et que tu ne vois pas c 'est un produit que tu as en moins donc tout ça pour les supermarchés depuis 2 mois.

Est-ce que vous étiez déjà avant chez Delhaize ?

Non je viens d'arriver chez Delhaize.

Avant j'ai travaillé pendant 6 ans chez Deloitte comme consultant.

Est-ce que je peux avoir votre date de naissance ?

3 octobre 1986.

Est-ce vous pouvez me parler de la vision du travail en général, quelle place cela a dans votre vie ? Quelle est l'importance, qu'est-ce que ça représente pour vous ?

Maintenant ça un peu changé comme c'est un peu nouveau. C'est un peu un challenge de changer c'était la première fois que j'ai changé de job. Comme consultant tu changes souvent d'entreprise, de contexte mais maintenant c'est vraiment une autre expérience de vraiment s'intégrer dans une équipe donc là maintenant c'est assez *challenging*. J'apprends tous les jours de plus en plus j'ai des responsabilités donc à ce niveau-là c'est assez agréable. Je suis très content d'avoir fait cette démarche. La place dans la vie c'est … tu passes cinq jours par semaine au bureau donc évidemment ça a une place très importante mais bon tant que tu aimes ce que tu fais ça aide à être content d'avoir des objectifs et ça te permet aussi de profiter de ton

temps le week-end, le soir ou tu peux profiter de ne pas devoir travailler donc de faire du sport de sortir.

Est-ce que ça a plus d'importance que d'autre aspect de la vie ? ou c'est équivalent ?
Évidement il faut trouver la balance entre le boulot et le temps avec des amis, à faire du sport. Je ne pense pas que c'est plus important, c'est peut-être parfois évidemment ça semble moins agréable que le temps privé mais c'est comme ça pour le moment ça va.

Qu'est-t-il primordial qu'une entreprise offre à ses travailleurs ? que ce soit en termes de bénéfices fonctionnels, économiques, psychologiques, … Qu'est-ce qu'une entreprise doit d'office offrir à ses travailleurs ?
Je pense que c'est fort connecté avec la balance, si tu n'as pas un endroit où tu aimes travailler où il n'y a pas une atmosphère dans laquelle tu aimes travailler, le reste ne va pas compenser. Même un salaire plus élevé ou des jours de congés additionnels ça n'aide pas vraiment si les autres jours tu n'es pas confortable à faire ton travail donc je pense que c'est en gros le paquet, c'est l'ensemble des bénéfices et aussi de ton expérience jours après jours au bureau. Je pense évidemment c'est une importance dans le salaire dans les bénéfices additionnels comme des jours de congés, un téléphone, … Pour moi, c'est surtout un sentiment au boulot qui est le plus important.

Est-ce que vous avez ça chez Delhaize ?
Jusque maintenant oui ça fait deux mois et demi c'est peut-être un peu plus facile comme tout est nouveau. Je rencontre des nouveaux gens, je fais des activités que je n'avais pas faites avant donc oui pour le moment je n'ai pas à me plaindre.

Qu'est ce qui pourrait vous faire quitter une entreprise ?
Je pense que c 'est une des raisons pour laquelle j'avais changé, décidé de quitter Deloitte et de venir chez Delhaize, c'est quand il n'y a pas vraiment un *match* entre l'atmosphère ou les ambitions de l'entreprise et de l'individu donc si en tant qu'employé tu ne supportes pas vraiment la vision ou l'atmosphère, je pense que ça complique les choses dans ta motivation pour bien performer.

De quoi as-tu besoin pour te sentir satisfait dans une entreprise ? Donc que tu aies l'impression de pouvoir accomplir ton travail, avoir un sentiment de réalisation de soi. Qu'est-ce que l'entreprise doit t'apporter pour ça ?

Ça doit être un bon mixte entre être supporté par tes collègues, par les outils, par l'information qui est disponible. D'un côté le support et d'un autre coté l'indépendance, l'autonomie pour vraiment travailler sur des sujets et de réaliser un certain résultat de petites tâches ou même des projets sur des plus longues durées. Avoir cette liberté de vraiment gérer ça, de prendre des responsabilités et après de recevoir le feed-back positif ou constructif.

Est-ce que durant les deux mois, depuis que vous êtes ici, est ce que vous avez pu avoir cela ?

Oui, de plus en plus, au début évidemment il faut apprendre à suivre voir comment les choses fonctionnent mais de plus en plus il y a cette opportunité pour développer les choses individuellement, de venir avec des suggestions, des idées, des propositions donc pour le moment c'est peut-être pas encore comparable avec la situation avant comme je viens d'arriver mais je n'ai pas l'impression que ce sera un problème.

Qu'est-ce que vous avez besoin pour vous sentir motivé dans l'entreprise, qu'est- ce qui peut vous poussez à agir dans votre travail ?

Je pense ça peut-être plusieurs choses. Peut-être la perception de ton équipe, comment toi tu veux que l'équipe te voie, s'ils viennent chez toi avec des questions s'ils savent qu'ils peuvent compter sur toi ça c'est important pour rester motivé jour après jour mais il y a aussi les processus plus formels. Les opportunités des carrières, je pense que ça aussi c'est très important. Lié avec ça, il y a aussi la rémunération de ton travail.

Est-ce qu'ici chez Delhaize vos attentes ont été comblées ?

Oui, jusque maintenant je n'ai aucune remarque à ce niveau-là.

Dans le travail en tant que tel si vous devez citer une chose qui vous motive le plus, qu'est-ce que cela serait ?

Maintenant, c'est très lié à ma situation c'est vraiment la découverte de mon scope entier en fait, le fait d'apprendre mais c'est surtout fortement lié au fait qu'il y a encore autant de choses que je dois encore découvrir dans mon job mais ça c'est vraiment la chose qui me motive le

plus en ce moment-là. Je pense que dans 6 mois ou 1 an ce sera différent mais aujourd'hui c'est vraiment autre chose que je faisais avant.

Pour vous sentir impliqué dans une entreprise, le fait que vous vous sentiez attaché à l'entreprise, qu'est-ce que l'entreprise doit vous apporter pour ça ?

Je pense qu'en général, l'atmosphère dans l'équipe, par exemple dans notre *open space*, c'est hyper chouette pour travailler dans cette équipe-là. Moi je peux comparer dans des entreprises où j'ai travaillé en tant que consultant avant et même déjà pendant les entretiens, j'avais cette impression que c'était une équipe qui était très ouverte très sympa et ça été confirmé jusque maintenant. On a aussi fait des activités en équipe. Là j'ai eu un peu de chance que c'était juste après mon arrivée donc les *event* permettent vraiment de rencontrer les personnes au bureau mais aussi dans un contexte un peu plus informel. Mais ça aussi c'est plus facile pour s'intégrer dans l'équipe.

Donc le fait d'avoir des collègues avec qui on s'entend bien ou que l'on a un bon feeling ça aide à se sentir impliqué dans l'entreprise ?

Oui, je pense que c'est au début parce que la seule chose qui te permet de te sentir bon dans l'équipe si dès le début tu n'as pas ce sentiment ou que tu es tout seul dans un bureau c'est complètement différent. Donc oui, je pense que c'est surtout les collègues qui peuvent avoir cet effet.

Pour vous sentir identifié à l'entreprise ? Donc vraiment se dire Delhaize ça fait partie de moi. Est-ce que c'est quelque chose que vous ressentez qu'est-ce que l'entreprise doit mettre en œuvre aussi pour que vous ayez ce sentiment-là ?

Je pense que la question avant mène un peu à la réponse à cette question-ci, si tu te sens bien dans ce que tu fais, que tu te sens respecté ou partie de l'équipe ça t'aide aussi à t'identifier avec l'entreprise. Je pense que de toute façon si tu veux travailler pour une entreprise tu dois avoir déjà ce *match* entre les valeurs de l'entreprise et ta personnalité. Donc je ne sais pas s'il y a vraiment des choses que tu peux implanter pour vraiment forcer pour s'identifier je pense que ça doit venir un peu des deux côtés, de l'entreprise mais surtout de l'individu.

Et ici tu te sens identifié à Delhaize ? Ou pas encore ?

Oui en fait quasi dès le début, t'as ce feeling mais maintenant de plus en plus tu comprends comment Delhaize fonctionne. Ton *network* devient de plus en plus grand. Je pense que c'est un processus et maintenant je me sens identifié mais je pense que ça va encore augmenter dans le futur.

Est-ce que tu as l'intention de quitter l'entreprise ? mais pas forcément dans 2 mois, dans 5 ans, comment est-ce que tu vois l'évolution ?

Évidemment pas sur le court terme. J'ai bien pensé avant de venir ici donc je ne veux pas quitter tout de suite mais dans 5 ans je ne pense pas que je serai dans la même équipe mais ça aussi par exemple c'était un des critères pour changer c'est que je sais ici chez Delhaize il y a la possibilité de changer entre équipes, aussi de prendre de nouvelles responsabilités, peut-être pas quitter mais ça va évoluer dans 5 ans maintenant j'espère au sein de Delhaize mais c'est toujours possible que ça soit ailleurs.

Donc si on vous proposait maintenant une offre extérieure qui serait similaire à une entreprise similaire vous diriez oui ou non ?

Je pense que je comparerais, je ne dirais pas oui ou non tout de suite mais plutôt analyser les deux offres et faire le bon choix. Je pense que c'est normal de le faire comme ça.

Et qu'est-ce qui pourrait faire que vous alliez plutôt vers une autre ? Si elle avait quoi en plus ?

Je pense que si les conditions sont exactement les mêmes je ne quitterais pas, maintenant la seule chose qui pourrait changer ce serait le trajet pour venir ici si c'est à côté de chez moi peut être que ça pourrait être plus facile mais si tout le reste est comparable je ne sais même pas si ça suffirait pour faire un changement.

Est-ce que vous vous sentez déjà reconnu dans votre travail ?

Oui je pense que dans l'équipe il y a vraiment cet esprit de reconnaître le travail que quelqu'un a fait. Je pense aussi bien pour le travail que moi je fais que pour le travail que d'autre fait que c'est bien le cas oui.

Vraiment entre collègues ou les supérieurs aussi ?

Quand je dis collègues, je dis de mon équipe pour les supermarchés ça inclut aussi mon manager. Je pense que ça s'arrête là dans notre équipe mais c'est parce que je travaille aussi dans le scope assez limité de mon équipe.

Qu'est-ce que vous pensez des conditions de travail en général ?

Là aussi ça fait deux mois, c'est un peu spécial avec la période de congé maintenant aussi comme il y a beaucoup de gens qui ne sont pas là, ça augmente aussi un peu le *workflow*. Pour ce qui reste mais je pense que Delhaize soigne bien ses employés. En tout cas c'est ce que moi je sens après deux mois et c'est ce que j'entends de mes collègues qui sont ici depuis un peu plus de temps, je pense que ça se traduit un peu dans le tout c'est le paquet de salaire, la flexibilité d'horaires. En gros tu arrives un peu dans les limites, si tu veux arriver plutôt tu peux le faire, si tu veux arriver plus tard tu peux le faire aussi. Il n'y a pas de problème autant que ton travail est terminé, moi j'aime ça comme flexibilité, j'aime moins d'avoir des horaires fixes. Donc ça en termes de congés ou de demandes de dernière minute, s'il y a quelque chose, ça n'a jamais été un problème pour moi ou un autre collègue je pense pour moi que Delhaize fait quand même un effort à ce niveau-là.

Et au niveau de la rémunération et des avantages qui sont proposés ?

Je pense que c'est correct, je pense que pour le job, il y a des secteurs que tu peux gagner plus et des secteurs que tu peux gagner moins, là c'est correct, ce n'est rien d'extraordinaire comparable avec d'autres entreprises mais pour moi personnellement ce n'est pas juste la rémunération, c'est aussi comment tu te sens dans l'équipe et dans l'entreprise c'est difficile de juger juste comme paquet de salaire.

Au niveau des relations aussi bien avec les collègues que l'ambiance générale, comment elle est, comment ça se passe ?

Chez nous dans l'équipe c'est informel, quand c'est possible ou on a le temps de parler un peu de son week-end, de prendre le temps de prendre un café mais quand il faut tout le monde sait facilement aussi faire le switch vers le formel et évidement on est là pour faire notre travail. Mais ça aide aussi si tu vois tes collègues plutôt comme aussi des amis et pas seulement des gens avec qui tu dois travailler et que tu rentres après que tu ne veux plus les voir jusque le lendemain donc je pense que c'est très positif.

Est-ce que vous êtes en accord avec les valeurs de l'entreprise ?

Oui, je ne les connais pas par cœur mais je pense que c'est d'un côté c'est quelque chose qu'ils ont mis sur papier, qu'ils ont formalisé pour pouvoir le communiquer et d'un autre coté ça dépend aussi de ton réseau, si tu peux t'identifier avec les gens autour de toi c'est toujours un bon signe comme mesure pour les valeurs de l'entreprise. Et là c 'est un peu ça, on essaie d'être innovant, quand c'est possible d'être un peu plus informel, de toujours être là pour le business. Nous on supporte vraiment les supermarchés à gérer leur business donc on essaie d'être fiable, d'être là au plus vite possible quand ils ont des questions et je pense que ça va dans cette direction-là donc vers les supermarchés et dans l'équipe que l'on veut travailler comme ça.

Comment est-ce que vous vous sentez aujourd'hui chez Delhaize ?

Nous en fait dans notre équipe, on a plusieurs réunions par semaine ou l'on se pose la même question. Tu peux mettre un smiley, jusque maintenant de 90% des cas c'est un smiley en vert. Jusqu'à maintenant ça s'est passé très bien donc je suis très content.

Quel sentiment vous avez envers Delhaize maintenant ?

Comment ça ?

Est-ce que vous êtes reconnaissant … Est-ce que vous êtes plutôt en attente ?...

Non je pense que je suis content dans le contexte actuel. J'ai envie de découvrir l'entièreté de mon job j'entends parfois des gens qui sont très fiers de travailler pour l'entreprise. C'est peut-être un peu moins le cas pour moi. C'est aussi quelque chose de personnel que tu dois être comme ou que tu veux dire à tout le monde que tu travailles pour Delhaize ou pour n'importe quelle autre entreprise c'est peut-être un petit peu moins le mot que je choisirais mais je pense que c'est très positif. Je me sens bien dans mon rôle et c'est aussi savoir que ce n'est que le début maintenant qu'il y a tout ce *process* qui vient ça donne envie de venir ici chaque jour et d'apprendre.

Qu'est-ce qui vous a poussé à venir travailler chez Delhaize ? Pourquoi avez-vous décidé de quitter Deloitte et d'arriver chez Delhaize ?

C'est un changement assez radical tu travailles plus en tant qu'externe pour une entreprise, tu deviens vraiment un membre de l'entreprise. C'est un peu ça que je cherchais à faire, de vraiment m'établir dans une entreprise, de devenir un spécialiste dans mon domaine que les

gens savent qu'ils peuvent me contacter pour un certain sujet aussi comme j'avais déjà dit c'est aussi un autre trajet de carrière, un moment chez Deloitte ou une autre entreprise de consultance il faut faire le choix si tu veux continuer dans cette entreprise/atmosphère ou si tu veux changer et là j'ai pris la décision. J'ai eu l'offre ici et c'était surtout le paquet au niveau de la rémunération c'est assez comparable mais c'était surtout l'atmosphère, le contenu du job qui m'intéressait et là je n'ai pas trop hésité pour le faire.

Et quand vous avez été engagé vos attendes ont été comblées ? C'était en accord avec ce que vous attendiez ?

Oui en fait, le job comme il a été décrit, ça match assez bien ce que je fais maintenant.

Et quand vous êtes arrivés, comment ça s'est passé ? Vous avez eu un accompagnement, une intégration ?

Oui, donc au début tu as quelqu'un dans l'équipe qui s'occupe un peu de toi qui t'explique comment on fait les choses simples et aussi qui te montre un peu où aller physiquement mais aussi sur ton PC pour régler tout et après je pense que l'on est recruté avec une certaine expérience donc il ne faut pas être accompagné des jours et des jours pour, je pense après un ou deux jours tu dois être capable de, surtout dans notre équipe, de commencer à travailler, de poser des questions soi-même au lieu d'attendre que quelqu'un vienne chez toi pour t'expliquer quelque chose donc je pense que le support ou l'introduction là et ça suffisait.

Il y a-t-il eu un suivi ? Est-ce que vous avez déjà eu un entretien pour dire "ok" comment ça se passe ?

Oui ça aussi c'est des moments assez réguliers ou avec le manager tu as l'occasion de refléter avec sur les périodes qui vient de passer et déjà regarder vers les semaines qui arrivent ou les mois qui arrivent pour déterminer sur quoi l'on veut travailler, où ça a bien marché où voir les améliorations, opportunités. Il y a ces moments formels mais aussi informels, là il y a aucun problème dans notre équipe pour nous dire ce qu'il ne va pas ou ce qui marche très bien donc là où je suis c'est comme attendu dans une entreprise comme Delhaize. On peut s'attendre à une telle atmosphère où c'est assez transparent des deux côtés je pense.

Et si vous deviez définir Delhaize en tant qu'employeur, comment est-ce que vous le définiriez ?

Je dirais peut-être assez familial. Je pense qu'il y a un peu les valeurs d'une grande famille, on essaie de bien supporter les autres membres où il y a le respect, la confiance mais aussi des moments un peu plus *light* où tu te sens moins au bureau et ça aide aussi, ça peut être une bonne description.

Si vous deviez dire deux adjectifs pour Delhaize en tant qu'employeur ?
Je ne sais pas comment le dire mais on a pas l'impression que l'on est tout seul et que tu arrives et que tu deviens un des milliers d'employés bien que c'est le cas, il y a beaucoup de gens qui travaillent chez Delhaize mais tu n'as pas cette impression, tu n'es pas un numéro. Ils sont aussi assez flexibles quand tu veux prendre ta pause, sur quoi tu vas travailler, à quels moments… Ils te laissent la responsabilité de gérer ton agenda tes tâches, c'est aussi lié aux fonctions, tu ne peux pas faire ça dans chaque équipe mais chez nous en tout cas c'est comme ça.

Est-ce que vous diriez plutôt que Delhaize tient ses promesses ou qu'il y a parfois des incohérences entre ce qu'il exprime et les actions qui sont posées ?
C'est un peu difficile de juger après deux mois, je pense que dans notre équipe, la communication est très transparente. C'est un peu difficile comme on vient de changer de structure je cherche encore certains *process*, sur certaine manière de travailleur avec le business, mais c'est notre objectif et on travaille pour y arriver donc il y a des moments où ça va moins bien et des moments où ça va mieux mais ce n'est pas que l'on dit une chose et que l'on fait autre chose, c'est que l'on cherche la bonne approche parfois mais ce n'est pas qu'il n'y a pas la volonté de dire autre, c'est plutôt la réalité.

Oui c'est plutôt le terrain qui fait que parfois ce n'est pas réalisable. Et donc toujours par rapport à cette cohérence est ce que vous ressentez entre ce que Delhaize communique vers l'externe et ce qu'il communique en interne ?
Je pense qu'il pourrait être un peu mieux à ce niveau-là, je n'ai pas une bonne vue là-dessus. Je ne suis pas trop les communications externes mais c'est aussi les cas ou non où tu vois qu'ils font 95 communications qui sont en ligne mais tu ne remarques pas et là une fois ou il y a quelque chose qui est communiqué différemment à l'interne et à l'externe et là c'est très visible. Je pense que la perception peut être différente de ce qui est communiqué à l'interne et à l'externe, c'est peut-être dans une minorité de cas.

Quels pourraient être les points forts de Delhaize pour fidéliser ses travailleurs ? Les retenir dans l'entreprise ?

Je pense l'image de Delhaize comme entreprise locale qui a toute son histoire ça ça a toujours été important, c'est aussi hyper compliqué, ça a fortement changé les dix ou quinze dernières années où les gens ont beaucoup plus de moyens de changer physiquement, aussi d'aller à l'étranger, de changer de job, avant il y avait moins cet esprit de changer de job activement je pense que c'est aussi, c'est surtout impacté par les comportements des employés, des entreprises et pas seulement Delhaize mais partout. Je pense aussi que les valeurs que Delhaize a il faut jouer là-dessus pour attirer les gens et les garder.

Qu'est-ce qu'elle devrait développer pour garder ses travailleurs ?

Je ne sais pas je n'ai pas eu de mauvaise expérience dans les deux mois et demi que je suis là c'est un peu difficile à trouver des exemples concrets. Je pense que si quelqu'un exprime la volonté de changer de contenu ou de changer de job alors de les accompagner, de trouver quelque chose chez Delhaize s'il y a des opportunités dans d'autres équipes, de voir si on ne peut pas garder la personne mais dans un autre rôle, mais comme je disais avant j'ai l'impression que c'est déjà bien le cas assez de transferts internes qui sont réalisés mais je pense que ça pourrait aider aussi.

Donc c'est aussi à mettre en avant pour que Delhaize retienne ses employés ?

Oui un peu la mobilité interne.

Au niveau de l'image à l'extérieur, vous pensez qu'elle est comment ? Comment est-ce que l'on voit Delhaize quand on est à l'extérieur ?

Comme entreprise ou magasin ?

Les deux

Je pense, comme entreprise, c'est une entreprise avec une image locale fiable, et presque tout monde connait Delhaize. Je pense qu'en tant que magasin c'est pour un groupe de client, qui ont envie de faire des courses un peu différentes surtout se focaliser sur l'expérience, sur la qualité donc ça vaut aussi dire que c'est pour des gens qui veulent aussi dépenser un peu plus pour aller faire les courses chez Delhaize et qui sont moins sensible aux prix des produits.

Est-ce que la façon dont-on perçoit Delhaize à l'extérieur ça peut avoir un impact sur vous, sur la façon dont vous percevez Delhaize ?

Oui, je pense que c'est logique que ça soit le cas quand il y a des nouvelles dans les journaux sur des grèves des gens qui sont virés, il y a évidemment des gens qui s'occupent de ça. Pas toujours facile mais je pense d'un autre côté c'est la réalité ce n'est pas des secrets se sont souvent des décisions nécessaires et personnellement ça ne change pas ma perception ou comment moi je me sens chez Delhaize.

Et si jamais quelqu'un critique Delhaize, auriez-vous envie d'argumenter ou de défendre un peu l'entreprise ?

Oui je pense que oui, comme je disais avant si les gens ont l'image de Delhaize, ce sont surtout des gens qui sont un peu plus riches qui vont là-bas, il faut aussi expliquer que c'est une autre expérience, ce n'est pas juste que Delhaize met les mêmes produits et ils augmentent le prix par rapport aux autres supermarchés mais c'est aussi l'expérience derrière, où tu peux aussi voir ce n'est pas juste sur le prix, que Delhaize se différencie sur les autres magasins mais surtout l'expérience. Ça dépend, un peu de la situation et de la personne parfois quand je n'ai pas trop envie de discuter de ça.

J'arrive à la dernière question, si vous deviez définir Delhaize en tant qu'employeur, quels slogans ou quelle phrase vous pourriez utilisez pour définir la valeur de Delhaize en tant qu'employeur ?

Je pense que la phrase qu'ils ont maintenant c'est pas mal. Ils peuvent même le mettre un peu plus en avant maintenant c'est le "proud to be a lion" je pense que ça c'est vraiment l'image que l'entreprise veut mettre en avant. Je pense que c'est une bonne chose que tout le monde se sente un peu unis, comme les gens qui travaillent pour Delhaize c'est pas mal.

Est-ce que vous voulez ajoutez quelques choses par rapport au point que l'on a vu ensemble ?

Pas spécialement, je n'en ai pas.

EM1

Quelle est votre fonction ?

Je suis front-end, chef front-end.

Et donc vous dirigez les caisses, c'est bien ça ?

Les caisses et le bureau.

Les tâches un peu plus concrètement … ?

La gestion du personnel, au niveau bureau, compter l'argent que les caissières nous envoient, les horaires, ce n'est pas nous qui faisons les horaires car il y a un programme que l'on appelle time square, et nous faisons que corriger en fonction des petites annotations des chefs et puis on les imprime et on les affiche. La gestion du personnelle consiste aussi tout ce qui est heures précitées, les congés à introduire, les maladies. Au niveau caisse, la gestion des caisses, c'est vraiment voir que le flux client sois bien pris en compte, que les caisses soient ouvertes au bon moment avec assez de personnelle etc.…

Cela fait combien de temps que vous êtes dans cette fonction-ci ?

Dans cette fonction-ci en tant que chef front-end, ça fait depuis le mois d'octobre 2010, car nous sommes rentrés dans la nouvelles structure à ce moment-là, mais sinon je suis secrétaire depuis 2013, et j'étais assistante bureau depuis 2010, mai 2010.

Donc vous êtes concrètement chez Delhaize depuis 2010.

Pas du tout, je suis chez Delhaize depuis 1993.

Ha c'est parfait, vous êtes l'exemple parfait.

Mais j'ai commencé à Bruxelles, comme poissonnière, donc j'ai fait 3 magasins sur Bruxelles, Croix de guerre mussart et chasal, et puis j'ai en fait commencé en contrat de remplacement, et puis voilà de l'un à l'autre j'ai été dans un magasin toujours au poisson, puis finalement on m'a nommé chef. Et là je me suis rapprochée de chez moi et je suis revenue sur Enghien, il y a 15 ans, 17 ans maintenant. Donc j'étais au poisson ici, pendant 12,13 ans et puis voilà de fil en aiguille, il y a eu une place qui s'est proposée ici et comme j'avais fait des études de secrétariat j'ai demandé pour voir si je pouvais venir. J'ai fait un stage d'un moi dans un autre magasin à Ath. Et puis voilà je suis venue ici, j'ai appris beaucoup sur le tas aussi, c'est ce que l'on fait tous.

Oui je pense que Delhaize en général n'importe quelle fonction….

Puis on s'entraide beaucoup entre secrétaire. Avant j'étais dans la fonction de secrétaire et je gérais que le bureau, et maintenant il y a les deux fonctions. C'est un peu le regroupement de la chef caissière et de la secrétaire qui font un peu une seul et même personne que l'on appelle front-end.

D'accord, et donc 24 ans de carrière, c'est bien ça ?

Oui.

Est-ce que je peux avoir votre date de naissance s'il vous plait ?

Le 2 Novembre 1968.

Est-ce que vous pouvez me parler un petit peu de votre vision du travail en général, donc qu'est-ce que ça prend comme place dans votre vie ?

Ben ça prend énormément de place car j'ai un 36 heures mais j'effectue plus qu'un 36 heures. Je suis considérée chez Delhaize comme chef lourd, c.-à-d. que j'ai une prime par mois qui couvre toutes mes heures supplémentaires qui ne sont pas payées, dès que je dépasse mes 36 heures j'ai toujours le même salaire. Mais je n'essaie pas d'exagérer car ça ne sert à rien non plus parce que ça joue un rôle aussi sur le calcul des heures globales du département. Donc si moi je fais 10 heures en plus par semaine, forcément ça va se répercuter sur mon département, donc ce n'est pas le but non plus. On est quatre au niveau bureau, une chef front-end et trois assistantes, s'il y en a une des trois qui n'a pas fini, ben c'est plutôt moi qui vais rester. Mais bon en général si on n'a pas fini c'est une qui enchaîne et qui continue le travail. Avant on pouvait dire quand l'on terminait notre journée mais maintenant c'est plus rare, parce qu'il y a toujours des choses qui vient s'intercaler, l'accueil, il faut gérer 2,3 choses en plus, des *store* walk que l'on ne faisait pas avant.

Des « store walk » ?

On est 6 chefs de rayon, et les 6 chefs sont considérés aussi comme responsable magasin, quand on est responsable magasin on nous demande de faire un store walk, c'est un tour du magasin, on analyse un petit peu avec un œil client, et voir un petit peu si moi je suis client et que je rentre dans la boutique, est-ce que vraiment ça m'attirerait de venir ici, quelles sont les choses à modifier, parce que parfois le fait d'aller mettre son nez dans un autre rayon, on voit autrement que la personne qui est dedans tout le temps, et puis on lui fait un feed-back directement, on lui

dit voilà je t'ai mis ça comme ça, car ça ça manque, il manque une affiche là, il manque un prix, là c'est vide, bref on lui dit exactement… Ça ce sont des choses que l'on ne faisait pas non plus, donc ça nous prend déjà une bonne demi-heure quand on fait ça, il faut faire le tour du magasin et le faire correctement. Donc il y a des tâches en plus mais sinon moi j'adore mon travail, c'est une place importante dans ma vie. Même dans le privée, mes collègues m'appellent, peut-être pour les rassurer ou ne pas commettre un imper et vont facilement me téléphoner même si c'est le jour de mon congé. Donc ça a une très très grande place.

Qu'est-ce qui est primordial pour vous, hors du cadre de Delhaize mais en général, qu'une entreprise apporte à ses travailleurs ? Aussi bien en termes de bénéfices économiques, psychologiques, que fonctionnels ?

Déjà le bien-être au travail, moi je trouve que c'est très important, savoir que les gens sont bien dans leur fonction, et ne viennent pas avec des pieds de plomb.

Et qu'est-ce qui peut permettre ce bien-être au travail justement ?

Parfois le rapprochement de son travail par rapport à son domicile, ou tenir compte des gens avec lesquels nous travaillons, moi je vois bien ici, on est la plus grosse équipe du magasin, c'est un peu un donnant donnant, si vous ne faites pas un geste vers les personnes la personne ne vous fera pas non plus… donc je pense que c'est vraiment aussi le bien-être de savoir écouter les autres et pouvoir adapter. Par exemple je prends un bête exemple, on essaie de mettre une caissière au niveau de l'accueil, parce que c'est vraiment un poste à part, et au départ on lui mettait toute sa journée à l'accueil, et chacune elle nous on dit qu'il faudrait que l'on aille un peu moins longtemps, peut être en tournante, et dès le lendemain on a appliqué ça, donc on leur a mis 2 heures comme la tournante de la quick scan, on ne met jamais une personne toute sa journée à la « Quick ». Et rien que ça la personne se sent écoutée, on applique directement et ça fait un bien fou dans toute l'équipe, et ça donne aussi un climat de confiance. Donc je pense que point de vue direction, ce n'est pas toujours bon de nous changer de poste, de magasins, parfois ça fait du bien, parce que le fait d'être tout le temps dans le même poste et faire la même chose dans ce magasin-là, quand on change ça nous permet aussi, c'est un petit challenge. Ça nous permet aussi de voir autrement donc c'est bien mais pas trop souvent, je trouve que dans le secteur on change trop souvent les gens de place.

Qu'est ce qui est primordial qu'une entreprise vous offre à vous ?

L'écoute, l'échange et le bien-être, savoir que l'on fait attention, je pense que quelqu'un qui est bien dans son boulot, il va beaucoup mieux travailler, je ne pense pas, c'est la vérité.

Qu'est ce qui pourrait vous faire quitter une entreprise ?

Déjà si on ne nous paie pas à temps, c'est déjà important, la régularité au niveau des paiements, que l'on changerait nos horaires, je pense le fait de trop toucher à ce que l'on a comme acquis. Ce que l'on a déjà touché vu que l'on a eu la restructuration, mais on a accepté, c'est fait c'est comme ça, on sait que l'on a des primes qui ont été rognées, nos quarts d'heure ne sont plus payé, mais bon ça c'est l'évolution et je pense que l'on était déjà bien lotis. Si vraiment je ne suis plus en accord avec ses idées non plus. Si maintenant dans mon travail j'estime que telle et telle choses sont importantes et que pour eux ça passe à la trappe je ne sais pas si je continuerai encore.

De quoi avez-vous besoin pour vous sentir satisfaite, dans votre fonction, dans votre entreprise ? Que vous vous sentez accomplie, que vous savez réaliser votre travail.

Déjà le temps nécessaire pour pouvoir le faire, une bonne entente dans mon équipe, car on a toujours un moment où l'on déconne un peu, on rigole, donc ça c'est très important. Si je ne sais pas m'entendre avec quelqu'un je ne me sens pas bien.

Vous l'avez actuellement chez Delhaize ?

Pas du tout non, j'ai une très bonne entente dans mon équipe, même au niveau caissière, bon il y a toujours des personnes qui ont un caractère plus difficile, mais j'arrive encore.

Donc ici vous êtes satisfaite de votre fonction chez Delhaize ?

Oui

Est-ce que vous avez eu dans votre carrière un moment où vous n'étiez pas satisfaite ?

Oui c'est vraiment quand on se rend compte que l'on a tellement de tâches à faire et que l'on ne nous donne pas la possibilité de pouvoir les faire, manque de temps ou manque de personnel, et ça on a eu, des moments où l'on était vraiment pas assez.

Donc un décalage entre ce que l'on doit faire et la réalité du terrain ?

Oui c'est ça, d'ailleurs ils sont revenu un peu en arrière, on a des chef front-end au-dessus de nous et elles ont bien vu que au fur et à mesure que tout le monde rentraient dans la nouvelle structure ils nous ont demandé au temps qu'à partir de 10h il faut être sur la surface de vente, il

faut vous occuper des quart d'heure, plus être au bureau, puis il se sont rendu compte que le bureau il en pâtissait dans le sens qu'il y avait plein d'erreurs au niveau des fiches de paie, on ne gérait plus les membres du personnelle comme ça devait et il y avait une masse à faire au niveau de Attencia, de recalculs de fiches de paie et tout, et là ils sont revenu un peu en arrière en disant, non il faut quand même regarder un certain nombre d'heure au niveau de ce poste pour la gestion et c'est mieux maintenant.

Qu'est-ce que l'entreprise doit vous apporter pour que vous vous sentiez motivée, pour que vous ayez envie d'accomplir les choses ?

Déjà la reconnaissance de son supérieur, quand quelqu'un vous dit ça c'était bien, un bon feed-back, qui soit correctif ou positif, dans les 2 sens. Je ne trouve pas normal que l'on dise que du bien, il y a toujours des failles, des choses à corriger. Mais faut savoir les entendre aussi ça c'est clair et ce n'est pas le cas de tout le monde. Mais c'est vrai que c'est très important, rien que de dire merci ou wouah hier génial, super.

Est-ce que c'est quelque chose que vous avez ici dans votre fonction chez Delhaize ?

On l'avait un peu plus quand on avait eu de la direction des petits post-it merci, et au début on nous demandait de les utiliser à outrance, donc dès que l'on avait quelque chose à dire à quelqu'un et puis ça s'est perdu. Il ne faut pas tomber non plus dans l'excès, ça fait partie de notre job. Donc on doit faire notre travail déjà, donc je ne vois pas, on ne va pas me remercier parce que j'ai fait mon boulot, on va me remercier si vraiment on a eu un coup dur et que l'on voit que l'on a fait un effort supplémentaire là oui je suis d'accord mais je ne pense pas qu'il faille toujours le faire, le dire tout le temps. Mais bon je trouvais que c'était quand même une bonne chose.

Est-ce qu'il y a eu des moments de la même façon que vous vous êtes sentie démotivée chez Delhaize ?

Oui, quand on est rentré avec le nouveau programme SAP, alors là toutes on a eu un coup de blues incroyable, les personnes qui devaient travailler sur ce programme et plus encore les chefs caissières qui sont passées front-end. Parce que quand c'est la secrétaire qui passe front-end, elle a des connaissances de bureau, des connaissances de gestion qui sont tout à fait différent d'une chef caissière qui n'a aucune connaissance, elle a les connaissances du terrain, mais elle n'a pas de connaissance de la gestion du personnel par exemple. Et là chapeau à ces filles-là, car elles ont vraiment du faire un boulot beaucoup plus gros et s'investir beaucoup plus.

Qu'est ce qui a vraiment posé problème à ce moment-là ? Vous avez eu un manque de suivi ?

Mais c'est un programme dingue, encore maintenant.

Vous avez eu une formation sur ce programme ?

Oui on a eu en fait 5 ou 6 jours de 8 heures, la toute première fois c'était deux journées dans le premier mois, puis une journée par mois mais on a eu ces formations évidement avant que le programme prenne cours et entre la pratique et la théorie, évidement il y avait un monde de différence, quand c'est retrouvé le 1 janvier, ça commençait le 2 janvier, on a quitté l'ancien système pour rentrer dans le nouveau et là, catastrophe car on a pas eu l'occasion, oui on a eu l'occasion de faire des petits tests, mais comme c'était du faux ben il nous montre pas les mêmes erreurs et un fois que l'on est rentré dans le programme.. et il y en a beaucoup qui ont démissionné. Elles étaient à bout, on n'arrivait pas à rattraper notre retard, on avait un retard de dingue. Les contrats, avant on faisait des contrats, maintenant en 2 minutes mais quand j'ai commencé avec ce programme, c'est vrai je me souviens encore avec mon adjointe on rigolait, enfin sur ce moment-là je ne rigolais pas parce que je n'étais vraiment pas bien et je lui disais je n'arriverai jamais, et elle me disait mais si, vous verrez dans 2 ans vous allez en rire, effectivement c'est vrai, une fois que l'on connait, c'est l'inconnu qui fait peur. Moi je pense qu'il aurait fallu un soutien dans les magasins, ça ça manquait je trouvais.

Oui avoir un suivi, pouvoir poser ses questions, une personne de référence qui puisse vous aidez à ce moment-là.

C'est venu après, on avait une personne que l'on appelait un *spoke*, et cette personne faisait une call conférence toutes les semaines et on pouvait poser les questions, ça c'est vrai que..., et elle remontait l'information. Mais il fallait à chaque fois attendre une semaine, et après on a pu avoir le 80-80 qui est vraiment le service adéquat, et je dois dire que le service nous aide bien aussi. On a des conférences *call* toutes les semaines tous les vendredis, mais trop d'informations tue l'information. On nous bassine de papier, à la fin on ne sait plus où chercher car on a eu cette information, mais c'est où ? c'est dans la farde… il faudrait trouver un système informatique, et le mettre en ligne parce que ça c'est assez dur.

De quoi avez-vous besoin pour vous sentir impliquée dans une entreprise ?

Ben aussi de la considération.

Ici est-ce que vous vous sentez attachés à Delhaize ?

Oui

Qu'est-ce qui vous attache à cette entreprise ?

La reconnaissance de mes supérieurs.

C'est ça qui vous donne envie de vous engager pour l'entreprise ?

Oui.

Donc le contact ?

Oui je ne vais pas dire la clientèle, normalement on devrait le dire je vais être honnête mais parce que c'est le client qui nous paie au final, ça c'est clair que je n'ai pas encore assez l'esprit terrain. Pourtant je suis tous les jours à l'accueil, mais ce n'est pas ma motivation le client clairement dit.

Vous vous sentez plus engagé par rapport au magasin ? Ou par rapport à Delhaize en général ?

Par rapport au magasin.

Par rapport plutôt à vos collègues ?

Mes collègues proches d'abord c.-à-d. celles de mon bureau, et mes caissières, et par rapport au magasin on devrait être soudé les 6 chefs ensemble, ce qui n'est pas le cas. Ce qui n'est pas le cas aussi c'est que l'on nous change trop souvent, on nous met un chef deli-bakkery 2 semaines après on va le changer on nous met quelqu'un d'autre après elle va rester 6 mois puis quelqu'un d'autre. Ici le chef center store c'est la 3ème sur 6 mois, le directeur c'est le 5ème sur 8 mois. A la fin je trouve que ça ne crée pas du tout cet esprit d'équipe, on ne l'a pas.

Et c'est quelque chose qui vous permettrait de vous sentir aussi plus engagée ?

Oui je pense.

De quoi avez-vous besoin pour vous identifier à une entreprise, elle fait un peu partie de moi ?

Ben déjà le sigle Delhaize fait vraiment, ça nous regroupe, ça nous rapproche. Moi j'ai été à la fête des 150 ans, il n'y en a pas beaucoup qui ont été dans le magasin on était que deux. Sur le samedi 2 et le lendemain 2 il y a en aussi qui ont été. Je crois que l'on était 6 maximum.

Et vous croyez que c'est dû à quoi ?

Et ben déjà dû à la restructuration, le fait que Delhaize n'est plus une entreprise familiale, il n'y a plus cette idée comme avant, ce sentiment familial a disparu. Maintenant on sent bien que l'on est un numéro, tu conviens plus pouf soit tu démissionnes, tu démissionnes pas ben je n'ai pas de places pour toi mais si tu démissionnes pas il faut changer de magasin tu veux pas ben ok le lendemain tu as ton C4. Avant ce n'était pas comme ça, c'était familial, social. Ça ça a complètement disparu, c'est devenu une société qui est cotée en bourse et que l'on voit que c'est les bénéfices qui comptent uniquement. Et c'est ça que l'on a un problème chez Delhaize, c'est que l'on est beaucoup d'anciens et beaucoup qui ont encore cet esprit famille, d'entraide si quelqu'un avait un problème on faisait une collecte, plus de truc même la centrale donnait de l'argent dans la collecte, c'est tout est fini tout ça, et les gens se sentent un peu largué par leur patron, lâché. Alors du coup ça ne les intéresse pas, nous on a pas envie de faire la fête pourquoi, on doit trimer comme des malades alors qu'avant on avait nos quart payé, … et ça il y en a pas beaucoup qui comprennent, il faut maintenant dire c'est fini, tu suis le train ou tu t'en va si ça ne te plaît pas. Ça c'est dur et ce n'est pas toujours facile à digérer.

Et donc si je vous demande maintenant si vous vous sentez identité à Delhaize ?

Oui moi je me sens identifiée à Delhaize.

Grâce à quoi ?

Déjà le fait d'être à un poste à responsabilités je trouve que malgré tout moi je défendrai toujours mon entreprise. Parce que quand je discute avec quelqu'un, tu vas chez Colruyt, ha ben non je ne vais pas chez Colruyt, je vais dans d'autre magasin c'est vrai parce que le mardi c'est mon jour de roulement je ne vais pas faire mes courses ici je suis déjà plus de 36 heures ici je n'ai vraiment pas envie de venir, mais je vais aller dans un autre magasin carrément. C'est bien, pas bien je ne sais pas mais voilà je me sens identifiée et j'ai envie que l'on réussisse. J'ai envie que ça perdure, je n'ai pas envie de perdre ma place non plus.

Donc vous vous sentez identifiée à Delhaize ?

Oui donc j'ai été aux 150 ans, la fête monumentale, ça été magnifique, super. Je n'ai pas assisté au 125eme, car je suis rentré 2 ans après, mais ici je suis très très contente d'y avoir été.

Et cet évènement vous a permis de… ?

Ben on s'est sentis tous, en fait ceux qui étaient là, que l'on faisait partie d'une famille, on faisait partie de la famille Delhaize. Ce que l'on avait plus vu depuis très longtemps. Donc ça a fait du bien et je trouve qu'ils auraient dû venir.

Vous pensez qu'il faudrait plus d'évènements comme ça ?

Oui

Qu'est-ce que l'entreprise devrait mettre en place pour que vous vous sentiez plus appartenir à Delhaize ?

Je ne sais pas, je ne vois pas. (temps d'attente)

Si jamais vous avez une idée plus tard vous pouvez y revenir. Est-ce que vous avez l'intention de quitter l'entreprise ou est-ce que vous y avez déjà pensé ?

Quitter l'entreprise non mais à changer de poste. Donc au moment où justement ils cherchaient des responsables front-end donc au-dessus, qui chapotent un petit peu, c'est vrai que j'aurai bien aimé pouvoir accéder à ce poste, pouvait aider les autres car il y a beaucoup de personnes qui viennent dans mon bureau pour apprendre le travail car j'ai beaucoup de patience et j'adore ça écoler les gens et donc j'ai postulé, on m'a fait faire une audition et finalement je n'ai pas été retenue. Mais voilà je continue mon petit bonhomme de chemin, j'ai pu avoir mon transfert entre temps pour Enghien, me rapprocher de chez moi, j'habite à 10 minutes donc quelque part je suis comblée. Mais penser à quitter l'entreprise non.

Si on vous proposait une offre extérieure ?

Peut-être bien oui car je ne sais pas trop comment ça va tourner.

Comment vous le sentez ?

Je sens plutôt un climat d'insécurité. Et surtout dans ce secteur ci avec madame X, car on discutait avec les autres secrétaires, avec les autres front-end et on se rend compte que dans le secteur 14, nous on fait partie du secteur 13, dans le 14 c'est le Hainaut, et ben on ne change pas quelqu'un de poste tous les 6 mois. Ici elle se lève un matin et elle se dit tient aujourd'hui je vais faire une petite tournante dans le deli-bakkery, et paf paf paf paf ça vous dérange ou pas on s'en fout. On vous éloigne, on s'en fout. Pourquoi aller éloigner quelqu'un de sa maison, ou alors elle fait pas bien son job mais il faut être honnête, il faut dire à la personne non ça ne va pas parce que... mais pas l'éloigner pour soi-disant dire va faire un stage là. Maintenant je comprends que l'on ne peut pas laisser des années et des années une personne au même endroit, ça fait un petit challenge, mais que l'on ne la mette pas à une heure de chez elle.

Comment qualifieriez-vous Delhaize comme employeur ?

Ben c'est une entreprise quand même réglo, je veux dire très honnête. Dans le sens, si on doit faire un déplacement pour une réunion ou autre on est rémunéré à temps et à heure, toute chose que l'on fait soit on est rémunéré soit on a quelque chose. On touche 2 fois par mois, le 25 du moi on touche l'acompte et comme on pointe, forcément il regarde un peut les pointages et le 6 du mois suivant on touche le solde. S'il y a un jour férié qui vient à se mettre dans l'acompte on va le toucher la veille. Par contre le solde s'il y a un jour férié on va le toucher le lendemain. Mais de toute façon dans les 10 jours on a touché.

Qu'est-ce qui vous rend fidèle à Delhaize ?

Mon appartenance, ma fonction, j'avais parlé du 150ème, c'est vrai que ça fidélise, ça rassemble. Maintenant je reviens sur autre chose à la salle de repos il y a un écran et sur cet écran il passe toujours des petites photos, les news. Ça c'est bien aussi on voit ce qu'il se passe aussi dans les autres magasins, ça nous tient au courant et ça fidélise aussi, l'appartenance.

Est-ce que vous vous sentez reconnus actuellement dans votre travail ?

Oui

Est-ce qu'il y a eu un moment où vous n'avez pas ressenti de reconnaissance ?

Non jamais

Et cette reconnaissance comment elle s'exprime, elle vient d'où ?

Elle vient de mes collègues et de la direction. Vraiment des deux.

Qu'est-ce que vous pensez des conditions de travail ?

Maintenant ça va mieux parce que l'on nous écoute un peu plus au niveau du manque du personnel, de manque de bras et je pense que nous ici ils ont vu clair quand la direction a du eux-mêmes mettre la main à la pâte, en bas descendre faire l'accueil, peut-être ouvrir une caisse ou venir au quick scan, et quand on les implique, là il se disent ohh il manque quand même des gens. Nous ça va, c'est les caisses, donc ils sont directement impliqués quelque part. Dans les rayons, ils ne vont pas mouiller leur chemise pour commencer à… ou très rarement. Ils sont trop dans le bureau moi j'estime, la direction.

Il faudrait plus... ?

Je ne dis pas qu'il faudrait les mettre en rayon, ce n'est pas ça que je dis, mais je pense que le fait de rester sur son ordinateur tout le temps...

Ils sont déconnectés ?

Ils font leur « store walk » tous les matins, les après-midis ils font leur tour du magasin, ça il n'y a pas, il manque ça, fait ci, fait ça. Mais de ce que j'entends moi des membres du personnel, de toute façon il est tout le temps dans son bureau, ou il ne sort jamais, il sort juste faire son *store walk* et le restant... On leur demande beaucoup, des tableaux à faire... Mais ils n'ont pas l'esprit qu'avais un directeur dans le temps. Dans le temps les directeurs ils montaient, ils avaient commencé à mettre en rayon, et puis ils devenaient assistant, puis chef, puis ils passaient un examen et ils devenaient directeur. Ici c'est tous des petits jeunes que l'on prend, je n'ai rien contre les petits jeunes, mais c'est vrai que l'on a eu dur à accepter parce qu'il ne se rende pas compte du travail en lui-même, alors ils font des stages, ils vont un mois là puis un mois dans ce rayon-là, pour toucher un peu à tout, mais ce n'est pas ça qui fait. L'expérience du terrain, c'est énorme. C'est mon avis et je pense que c'est l'avis de beaucoup de gens chez Delhaize. On nous met des petits jeunes qui sortent de l'université, et ils veulent instaurer une nouvelle manière de faire, c'est ce que Delhaize veut hein, c'est comme ça on suit la route mais parfois on se plante un peu. Car ils pensent chiffre, les caisses, on ne va pas prendre quelqu'un car on va faire exploser les chiffres, trop de personnels c'est off *cost*, et puis après on se rend compte qu'il y a de la file aux caisses, que l'on doit prendre des rayons, finalement les rayons ne se remplissent pas et ça fait effet boule de neige. Donc parfois il faut un petit peu dépenser, pour pouvoir apporter. Maintenant il a compris, parce que quand il est venu 2 week-end de suite à l'accueil, le week-end suivant il a dit que l'on allait prend quelqu'un en plus. C'est le jeu ma pauvre Lucette c'est comme ça. Parfois il faut finauder, parfois faire exprès ah je ne sais pas prendre l'accueil, j'ai une caisse, monsieur, ce n'est pas possible. Et votre assistante ? ah ben elle est au quick, ça ne va pas il y a trop de monde, et il n'y a plus personne en rayon ? ben non. On doit déforcer tous les rayons ? non on doit se débrouiller par nous-même aussi. Et eux sont là aussi pour nous épauler, c'est leur boutique aussi. Donc si on pense magasin, c'est ça aussi l'optique magasin, c'est bien de dire on va prendre là là et là mais si a un moment donné on doit se démerder et qu'il faut que l'on soit tous ensemble on soit accoudé, ben à ce moment-là ben eux aussi ils doivent intervenir.

Donc au niveau des conditions de travail qu'est-ce que vous en pensez en général ?

On a dû s'adapter maintenant je pense que c'est bien ancré pour les quarts d'heure et tout.

Elles sont plutôt bonnes ou plutôt mauvaises ?

Elles sont moins bonnes, puisque l'on a tout raboté puisque forcément il faut travailler plus, mais c'est dans l'air du temps, c'est comme ça.

Au niveau des horaires ?

Comme je suis un ancien système, tout ceux qui ont été engagés avant 2015, sont des anciens régimes et donc garde leur acquis comme c'est prévu. Les nouveaux régimes, c'est tout à fait différent, nous on ne peut pas travailler moins que 4 heures par jour. Un nouveau régime peut très bien travailler 3 heures. Ils ont moins de chèques repas que nous, on a 7,50.

Qu'est-ce que vous pensez de la rémunération et des avantages proposés ?

On nous a raboté la prime de printemps, la prime de Noël, et un jour d'ancienneté. Mais personnellement je trouve que ça va.

Par rapport aux autres magasins, entreprises ?

Oui je trouve que l'on est bien loti, je ne peux pas me plaindre. Personnellement si vous toucher vraiment à temps et à heure comme c'est, ils sont vraiment réglés là-dessus. Ok on a tous fait un effort, on a tous laissé tomber un jour, mais c'est tout le monde la même chose.

Qu'est-ce que vous pensez de la relation entre les collègues et l'ambiance en général dans l'entreprise ?

Très difficile.

A quel niveau ?

C'est beaucoup du chacun pour soi, et du coup on travaille à penser à son truc à soi et on s'en fout.

Un manque d'idée de cohésion d'équipe ?

En tout cas ici je le ressens beaucoup plus que dans un autre magasin.

Avant j'étais à Tubize et on était beaucoup plus soudés à s'entraider. Je pense que c'est dû au fait aussi qu'un directeur puis un autre, puis un autre... On a pas de structure au niveau des chefs et du directeur donc ça se ressent énormément au niveau de la base.

Garder un directeur plus longtemps ça aiderait aussi à garder et avoir un meilleur sentiment ?

Oui car on fait confiance, il y a un climat de confiance qui donne du bien-être pour les travailleurs. S'il y a de la zizanie au niveau de la direction des chefs et tout ça, ça ricane en bas et ce n'est pas bon.

Et l'ambiance en général dans toute l'entreprise qu'est-ce que vous en pensez ?

Moi j'ai été très étonnée, j'ai été 2,3 fois à la centrale pour des réunions et ils ne ressentent absolument pas le problème qu'il y a en magasin. Et donc il y a vraiment 2 vitesses dans cette société. C'est ceux qui sont à la centrale, dans leur bureau, qui n'ont pas de contact avec la clientèle, et alors nous autres qui avons le contact, le fait d'être devant le client qui n'est pas content c'est nous qui reprenons les pots cassés, donc c'est très difficile pour le moral. Et ça ils ne se rendent pas compte à la centrale. On leur a déjà dit, venez voir ce que c'est à l'accueil, venez dans les rayons, quand il n'y a pas, quand c'est manquant. C'est le client qui sale, mais c'est nous qui sommes devant. Et donc là oui je trouve qu'il y a une trop grosse différence. Là on sent que l'on ne fait pas partie de la même société.

Est-ce que vous êtes en accord avec les valeurs de l'entreprise ?

Oui quand même.

Vous vous y retrouvez ?

Je m 'y retrouve oui.

Comment est-ce que vous vous sentez chez Delhaize aujourd'hui ?

Ben aujourd'hui je me sens très bien.

Vous avez quel sentiment envers l'entreprise ?

Sentiment de fierté que l'on puisse continuer à tenir le cap, fierté de mon poste.

Qu'est-ce qui vous a poussé à l'époque à venir travailler ici chez Delhaize ?

Le travail, je devais travailler. J'étais enceinte, je devais accoucher, j'étais au chômage et puis voilà.

Et pourquoi avoir choisi Delhaize plutôt qu'une autre ?

Je n'ai pas choisi, c'est venu comme ça, j'ai vu une affiche et je suis venu me présenter.

Qu'est-ce que ça représente pour vous de travailler chez Delhaize ?

Ça représente une fierté quand même.

Comment est-ce que vous définiriez Delhaize en tant qu'employeur ?

Très réglo.

Si vous deviez donner trois adjectifs ?

Je parle vraiment global, ce que j'ai comme sentiment, c'est qu'il y a le chapeau au-dessus et puis par secteur il y a à chaque fois un petit chapeau qui fait son truc, et là je trouve que l'on n'est pas considéré dans ce secteur. Mais au niveau direction vraiment… je vais donner une simple idée, quand j'ai été au 150ème j'ai rencontré un chef du service technique et en fait il m'a posé une question et m'as dit, nous en fait on est encore à l'ancien système donc on a encore de l'argent, les caissières on leur fonds de caisse, on n'est pas en *cash management* et les magasins en *cash management*, il y a une caisse qui a de l'argent et c'est la caisse accueil. Et il me dit comment est-ce que l'on pourrait faire vu que moi je suis encore dans l'ancien système pour trouver une solution pour supprimer le télé-tube cette machine que l'on envoie, parce que ça coûte un peu, pour une caisse c'est un investissement trop par rapport à ce que l'on va recevoir et je lui dit ben moi j'ai la solution, à la caisse accueil elle fait son prélèvement et par un système informatique qu'il faut juste un peu régler elle va à la caisse d'à côté avec son prélèvement; disons que la caisse est là, le télé-tube est là chez nous, alors au lieu de faire ça elle va à la caisse juste à côté, donc ce n'est pas les 5 mètres qu'elle va faire en plus ou en moins que l'on va lui piquer l'argent et je lui explique qu'elle va à la caisse d'à côté de par un code spécial, ça c'est un prélèvement de la caisse accueil, elle prélève 150 ou 200 euro ou 500 euro et puis elle met l'argent directement dans le coffre et là il n'y a pas besoin de compter les caisses, il me regarde et me dit mais ça c'est dingue, on avait pas pensé à ça. Ben voilà vous me posez la question moi j'y ai pensé parce que je me dis pourquoi garder un truc pareil et là j'ai trouvé qu'il me posait la question, il me demandait, il n'était pas dans cet esprit, nous on est du service technique et toi tu te tais. C'est lui qui est venu vers moi et qui m'a dit en fait vous êtes en magasin, vous êtes sur le terrain, est ce que vous avez quelque chose à proposer ? Et il a directement été voir un du service informatique, dit on va un peu réfléchir à ça. Et ça j'ai apprécié. C'est vrai que plus maintenant qu'auparavant, je pense qu'ils sont en demande aussi des talents qu'il y a chez Delhaize, t'es un talent, tu as une idée ? oui communique-la, communique-nous ton idée car ça pourrait être intéressant. Je trouve que c'est une très bonne initiative de la part de la direction de faire impliquer ces gens de n'importe où qu'il soit, de la centrale de Zellik ou des magasins, je ne sais pas comment on interprète ça ?

C'est une très bonne question, mais j'ai bien compris l'idée.

L'idée c'est vraiment inclusif, donner vraiment l'opportunité à tout son personnel de donner son avis. Et alors ce qu'il y a aussi de bien, c'est que l'on nous demande une fois par an que l'on fasse une étude sur l'ordinateur qui est tout à fait anonyme et de dire vraiment objectivement.

L'engagement survey c'est ça ?

Oui, dire objectivement ce que l'on pense de la société et qu'est-ce que l'on pourrait améliorer ou comment améliorer. Je pense que c'est aussi une bonne idée.

Cette enquête-là il y a que vous qui la faite ?

Non tous les membres du personnel sont invités à la faire, mais ils ne sont pas obligés de la faire.

Vous pourriez encore dire une 3ème idée en tant qu'employeur ?

C'était quoi la question ?

Un adjectif qui pourrait déterminer Delhaize en tant qu'employeur ?

Réglo, quelqu'un d'honnête, donnant-donnant, on a signé un contrat, nous on travaille mais lui nous rémunère en temps et en heure, moi c'est fort important.

Est-ce que vous avez plutôt le sentiment que Delhaize respecte ses promesses ou qu'a l'inverse parfois il y ait des incohérences entre ce qui est exprimé et les véritables actions ?

Oui parfois il y a des incohérences, dans les publicités, on fait des pubs et puis il y en a plus dans les magasins parce que on en a pas commandé assez en centrale, alors il nous rejette la balle en nous disant que c'est les chefs qui n'en ont pas commandé assez il y a 6 semaines, du coup et l'acheteur n'en a pas commandé. Chacun se renvoie la balle, je pense qu'ils doivent prendront leur responsabilité aussi, si en magasin on a commandé pour 10000 articles, et que oui il faut peut-être parfois prendre des risques, il faut regarder par rapport aux ventes précédentes, et tout. Il y a trop souvent, des publicités, on doit faire des bon à voir à crevé, parce que le 1+1 ne passe pas, parce qu'il y en a plus, parce que l'on fait les cachait, et puis à ben non désolé on a plus cet article là pour vous l'échanger, là c'est catastrophique. Il manquait des poêles, il manquait des plaids, à chaque action il y a eu, ici c'est les peluches, on verra à la fin si il y en aura encore, Karl Lagerfeld on a eu aussi plein de problème avec cette action. C'est récurant, à chaque fois qu'ils font une action comme ça de masse, ou alors ils n'y croient pas au départ.

Ils veulent être trop prudent au départ et du coup il y a un manque…

Oui et c'est le client qui en pâti, et le client il dit ben oui comme d'habitude et alors il va ailleurs.

Et plutôt au niveau général, hors le côté retail, quand Delhaize communique en tant qu'employeur, est ce que c'est cohérent ou non entre ce que Delhaize exprime en interne ou en externe par exemple ?

Il y a eu des incohérences du genre on a à un moment donné voulu, on mettait toujours le focus sur le client, et puis ils ont supprimé l'accueil, et ça c'était une incohérence parce que l'accueil du client chez Delhaize ça été réputé pendant des années. Bon maintenant on réintroduit ça, mais voilà, ils ont fait une erreur et ils reviennent en arrière, ça c'était pour moi une incohérence, la suppression de l'accueil. Dans ce qu'ils disent, oui il y a eu une autre incohérence aussi, c'est que l'on nous a dit que la nouvelle structure allait nous permettre d'avoir une meilleure stabilité au niveau des horaires, et ça ce n'est pas vrai je trouve.

Ça ne s'est pas du tout ressenti ?

Peut-être les anciens régimes qui vont dire tu ne touches pas à mon horaire c'est comme ça, mais tous les nouveaux qui rentrent, c'est une calamité, les pauvres. Moi j'étais nouvelle aussi hein j'ai fait aussi les crasses, nettoyer les murs, nettoyer les vitres et tout ça mais maintenant attention on ne peut pas leur en demander autant, ça c'est vrai que la génération a fort changé, les étudiants ils ne veulent pas aller dans les rayons, ils doivent comprendre, il y en a qui me répondent moi je vais qu'aux caisses, j'ai été engagé aux caisses, non non on est polyvalent ici.

Est-ce que, toujours par rapport à cette cohérence ce que Delhaize communique étant les avantages à travailler chez eux sont les mêmes une fois que l'on travaille en interne ?

Donc vous voulez dire avant l'engagement ?

Oui

J'en sais rien, je ne sais pas ce qu'il propose.

Quelles sont les points forts qui fidélisent les travailleurs ?

A Delhaize, à venir acheter chez Delhaize ?

Pas acheter mais qu'est ce qui permet déjà chez Delhaize de dire au travailleur j'ai envie de restée travailler ici et ce que Delhaize doit mettre en avant, doit communiquer parce que justement ça permet de retenir les travailleurs.

Ha oui, je ne sais pas.

Ça rejoint un petit peu les points fort de Delhaize en tant qu'employeur en fait.

Ben c'est ça oui, le fait de dire que les a quand même des avantages, Sodexo, carte chèques repas, mettre en avant les avantages qui sont à côté de la rémunération. Mais je ne peux même pas dire ça, parce qu'avec les nouveaux régimes ça a changé. Ca c'est vraiment coté ancien régime, on a des avantages mais qui sont totalement différents des nouveaux régimes, donc c'est une question que je ne sais pas trop bien répondre parce que je ne visualise pas trop... parce ce qu'ils ont 3 heures de travail minimum par jour, ce n'est pas pour moi un avantage, parce que si je dois faire 20 bornes pour venir travailler 3 heures ça me fait 40 km pour aller travailler. Avoir 3,75 euro ou 4 euro de chèque repas et les autres qui travaillent la même chose que moi en on 7,50 euro ce n'est pas un avantage non plus.

Si on sort un peu des bénéfices qui touche plus au côté économique par exemple au bénéfice psychologique qui a à travailler chez Delhaize ?

(…temps d'attente…)

Vous ne voyez pas de point fort à ce niveau-là ?

Non je ne vois pas de point fort. Non puisque les nouveaux régimes on va leur changer leur horaire tous les 15 jours il va changer donc...

Qu'est-ce que l'entreprise doit développer, mettre en plus justement pour pouvoir retenir ses travailleurs ?

Plus de stabilité au niveau des postes.

Moins changer les gens ?

Oui, et alors faire un effort aussi, mais ça je ne sais pas si c'est de leur ressort mais c'est faire un tri dans ces malades longues durées qui sont toujours repris dans le staff…

Oui et qui prennent une place… ?

Attention j'espère que je ne serai jamais mal à ce point-là, mais il faut faire quelque chose, ce n'est plus possible.

Oui car du coup vous avez une personne en moins ?

Oui je prends un bête exemple, ici on vient d'engager un cdd, elle est venue, déjà elle a dit, je prends mon quart d'heure avant 18h, oui ça aussi les nouveaux régimes, s'ils prennent leur quart d'heure avant 18 heure ils ne sont pas payés leurs heures de fermeture. Donc de 18 à 20 heures

on est payé en heure de fermeture, un petit chouia en plus. Ben si la personne, nouveau régime prend son quart ou sa demie entre 18 et 20 heures, c'est retiré de son temps de fermeture. Tant dis que nous pas. Ça aussi c'est un désavantage, je ne sais pas comment ils tiennent les gens. Je ne comprends pas leur politique à ce moment-là. C'était pour en dire quoi ? Ah oui j'avais un exemple, on a engagé un cdd, non ce n'est même pas un cdd c'est un contrat de remplacement, c 'est pire et donc elle est venue 3 semaines, elle a déjà dit qu'elle prenait pas son quart après 18heure, donc elle connaissait très bien les lois chez Delhaize, et puis elle est tombée enceinte, elle a donné un certificat d'abord d'une semaine, mais elle n'a pas dit qu'elle était enceinte, ce sont des bruit de couloir, à la direction elle n'a pas dit qu'elle était enceinte, et elle a dit voilà je viens de chez mon médecin je ne peux plus porter du lourd je dois aller en caisse. Ce qui n'est pas le poste le moins lourd j'avoue. Le directeur dit ben non je ne sais pas vous mettre comme ça, ben non elle a remis un certificat d'un moi. Je trouve que ça on devrait pouvoir…

Avoir des points de levier pour pouvoir éviter ça.

Mais on ne sait pas parce que c'est maladie, et maladie on est pas médecin. Il y a qu'un médecin qui atteste. Et alors aussi au niveau des caisses car il n'y a pas tellement ça au niveau des rayons, au niveau des caisses j'ai de restrictions médicales, donc des filles qui ne peuvent pas aller dans tel ou tel rayons, ou aller à une caisse impaire, qui ne peut aller que à la quick, ou la caisse 8, ça ce n'est pas honnête non plus vis à vis des autres, elles sont payés pareil, et finalement c'est les autres qui vont devoir aller aider dans les rayons, qui vont devoir faire des efforts physique aussi. Donc je trouve que là il devrait avoir plus de rigueur au niveau de la centrale, au niveau du médecin de la centrale, et de ne pas accepter, c.-à-d. ben non tu n'es plus apte à travailler dans ce poste. Mais on dit trop souvent, oh ça ne va pas, bon ben tu vas aller qu'au quick et à la caisse 8 qui est la self comme ça tu ne devras pas porter du lourd et ça va aller. Non il travaille pour l'entreprise, il est médecin donc effectivement ça ne va pas aller, mais je n'ai pas de possibilité pour vous à ce moment-là. Parce que ce n'est pas équitable pour les autres et donc ça met aussi un climat de tension. Et là il devrait réagir en disant ben non alors il n'y a pas de place chez Delhaize. Il y en aurait moins, des gens comme ça. S'il est médecin et qu'il atteste qu'elle ne peut pas faire ça et ça ben elle ne peut plus aller à ce poste-là point barre.

Vous parliez tout à l'heure des communications dans la salle de repos.

Oui on a ça par mail aussi quand on se connecte.

Est-ce que pour vous la communication à un lien avec votre attachement à l'entreprise de Delhaize ? Est-ce que ça permet de vous sentir plus… ?

Oui parce que ça permet une clarté au niveau de la communication, au niveau de l'interne, celui-là a pris ce poste-là, celui-là remplace telle personne, même si on ne les connait pas ça nous touche pas nous mais au niveau de ce service là, ça peut intéresser oui, je trouve ça bien moi.

Quelle est pour vous l'image de Delhaize à l'extérieur ? en tant qu'entreprise de retail et en tant qu'employeur ?

On a trop l'image d'entreprise chère, alors que c'est faux, on n'est pas si chère, oui Colruyt sera toujours le moins cher, on est d'accord. Mais il y a des prix parfois chez Colryut qui sont plus chers que chez nous parce que c'est un autre article qui n'est pas tout à fait similaire, car ce n'est pas la même marque mais que l'on a dans notre marque à nous Delhaize ou la marque 365 où l'on on va retrouver un prix meilleur qualité prix que chez Colruyt par exemple ou ailleurs je dis Colruyt mais ça peut être Lidl ou Aldi.

Donc c'est vu comme une entreprise chère ?

Oui toujours les gens devraient...

Un bon magasin ou…

Oui les gens aiment bien venir chez Delhaize pourquoi parce que c'est agréable. On a perdu beaucoup dans l'amabilité, donc le mystery shopper qui passe c'est malheureux à dire, mais oui on ne dit plus bonjour au client. On doit vraiment se réhabituer, on croise le regarde de quelqu'un c'est informel mais on fait un petit signe de la tête pas forcément bonjour, mais ça ne se fait pas. Pourquoi je ne sais pas…

Ça s'est perdu... et plutôt en tant qu'employeur comment est-ce que vous pensez que Delhaize est perçu à l'extérieur ?

Je pense que c'est perçu quand même comme une bonne entreprise.

Est-ce que ces visions de Delhaize en tant retailer ou en tant qu'employeur comme bonne employeur ça a impact sur vous, votre relation avec l'entreprise ?

Non pas sur moi personnellement.

Est-ce que si lors d'un dîner on critique Delhaize vous auriez envie de défendre Delhaize ?

Là oui toujours plutôt parce que…vous vous sentez...

Parce que c'est une appartenance, et c'est quelque part un lien contractuel qui dit que voilà on travaille ensemble et que, je pense que si on ne croit pas dans son employeur que l'on ne croit pas dans son boulot, il ne faut plus rester là. Alors oui je défends totalement, ongles et…d'ailleurs il ne faut même pas venir sur ce terrain-là quand on est en famille ou quoi parce que..

Ma dernière question c'est si vous deviez définir la valeur de Delhaize en tant qu'employeur quel slogan, quelle phrase vous pourriez utiliser ?

En tant qu'employeur ?

Oui. Sur quel côté vous jouerez un petit peu plus ?

C'est dur ça.

C'est généralement sur celle-là que les gens réfléchissent un peu plus.

En tant qu'employeur, ben je vais prendre l'idée que l'on avait eu, une réunion avec la direction, et ils avaient pris l'idée, et c'est vrai que c'est un peu comme ça que je le ressens, « pit stop » la voiture de sport qui vient pour changer ses pneus, mettre de l'essence et tout et que l'on est tous ensemble autour pour pouvoir arriver à ce que ça aille le plus vite, le mieux que toute le monde soit bien. C'est plutôt comme ça que je vois, je ne vois pas comment vous pouvez l'exprimer, bonne chance.

Oui il y a un sentiment, c'est le sentiment de cohésion aussi ?

Oui quand même oui.

Il veut rassembler vous voyez, je veux dire, dans ses optiques de vouloir rassembler tout le monde pour aller dans la même direction et de faire le même job.

Donc tous ensemble vers un but ?

Oui c'est ça.

Est-ce que vous avez quelque chose à ajouter par rapport au point que l'on a évoqué ? Que vous voudriez dire quelque chose de plus ?

Non

Parfait merci beaucoup, j'ai beaucoup d'informations donc c'est parfait.

Avec plaisir pour parler ça a duré plus que prévu, désolée pour les gens.

EM2

Donc vous êtes assistant deli-bakery ?
Oui c'est bien ça, c'est la boulangerie, le service traiteur et les plats préparé.

Vous êtes en fonction depuis combien de temps ?
Je suis en fonction depuis le 2 Janvier 2017

Votre date de naissance ?
Le 11 Septembre en 1972

Est-ce que vous pouvez me parler un petit peu de la vision du travail que vous avez en générale, qu'est-ce que ça prend dans votre vie, quelle signification ça a pour vous ?
Qu'est-ce que ça prend comme vision dans ma vie ? C.-à-d. que moi je suis quelqu'un qui s'investi beaucoup. J'ai été pendant 13 ans gérant de cuisine chez Sodexo, moi j'ai déjà une grande vision de ce qu'est un chef de ce qu'est le travail d'investissement, la communication avec le personnel, ce qui est très important, le feed-back. Ça prend beaucoup de temps, vous passez plus de temps au travail que chez vous, dans sa globalité. Moi j'ai une vision très positive de ce que je vois de ce que j'entends, on va dire que c'est nouveau, il y a un gros challenge chez Delhaize, on change la structure, on change la façon de travailler, on change la gestion des rayons qui étaient avant scindé, maintenant tout est regroupé, le deli-bakkery avant c'était un rayon, maintenant ces 3 avec les plats préparés et le traiteur, ces trois-là étaient scindé avant.

Qu'est ce qui est primordial pour vous qu'une entreprise offre à ses travailleurs ? Que ce soit en termes de bénéfices fonctionnels, psychologiques ou économiques en général ?
Ben moi je peux vous dire que j'ai déjà une très bonne formation, quand je suis rentré chez Delhaize j'ai eu quelques formations qui étaient très intéressantes avec des gens qui connaissent leur métier, et qui ont cette envie de transmettre et de travailler chez Delhaize, c'est important. Je suis passé dans 3 magasins déjà avec des formateurs, des gens de rayon, des chefs qui ont aussi cette envie même s'ils sont là depuis très longtemps, que ce n'est pas toujours évident pour eux des donner leur savoir aussi. Maintenant ce n'est pas facile tous les jours, il y a des contraintes, il y a des retards de camion, il y a des gens qui ont l'habitude, des gens motivés,

d'autre un peu moins motivés. Vous êtes là pour pouvoir motiver et de donner des directives à ces gens, à les amener vers où vous voulez aller et vers où Delhaize veut aller, tout simplement.

Et qu'est-ce que l'entreprise vous a apporté à vous ?

Moi je dirais une bonne structure, j'adore la structure j'aime que les choses soient claires, je ne vais pas rentrer dans un plan où je ne sais pas vers où je vais, vers où je veux aller. Il y a cette structure et cette formation derrière qui est importante chez Delhaize, et aussi il y a 150 ans d'ancienneté donc Delhaize c'est ce qu'il fait. Il y a quand même une gamme de produits que vous n'allez pas trouver ailleurs, la qualité du produit. Et ça pour moi c'est important.

Donc qu'il y ait aussi une bonne stratégie ?

Je trouve que la stratégie commerciale, maintenant le seul reproche que je pourrais faire, c'est que dans certains types de magasins, on est peut-être un petit en retard vers d'autres enseignes. On va vers des panneaux solaires, vers un rayonnage plus important, de façon de commander qui est tout à fait différente. Pour l'avoir connu parce que mon frère travaillait dans des grandes surfaces et encore maintenant, donc là je trouve que l'on est un petit peu à la traîne mais il y a cette communication et le point commercial, les pubs sont plus attractives, et d'autres choses que l'on met en avant qui est important. Le bio, on ne trouve pas le bio partout comme chez Delhaize, c'est le magasin le plus important avec une gamme importante en bio, et ça je trouve bien parce qu'il y a des plus en plus de demande vers le bio aussi. Donc là la qualité est là et c'est important.

Qu'est ce qui pourrait vous faire quitter une entreprise ?

Moi je dirais un manque de structure et peut-être un moment être bloqué vers où je voudrais aller.

Donc un manque d'évolution ?

Exactement, j'ai quitté une entreprise parce que je ne savais plus évoluer et que l'on ne me donnait pas le moyen de le faire. Je suis quelqu'un qui a de l'ambition aussi même si j'ai un certain âge mais à un moment on a tous envie de progresser dans la carrière et je pense avoir les capacités pour le faire. On a tous des limites, mais c'est peut-être une raison effectivement.

Qu'est-ce que l'entreprise doit vous apporter pour que vous soyez satisfait dans votre travail, que vous sentiez accompli ?

Le feedback qu'il y a derrière, c.-à-d. que moi j'aime les choses positives ou négatives, vous savez entendre quand c'est bien ou que c'est moins bien. Vous savez progresser avec les bonnes choses comme avec les mauvaises choses, et je trouve que en ce moment, qu'il y a de vos responsables, de la RH, de votre supérieur hiérarchique, responsable des secteurs, c'est assez clair pour moi. Je n'en demande pas des tonnes et des tonnes, maintenant la communication qu'il y a est importante chez Delhaize, je pense qu'ils ont revu ça. Pour moi ça reste très important.

Ok, donc vraiment le feed-back pour vous satisfaire ?

Oui

Vous l'avez chez Delhaize ? vous vous sentez satisfait pour le moment ?

Très satisfait, vraiment.

Pour vous sentir maintenant motivé, vous poussez à agir maintenant qu'est-ce que l'entreprise dois vous offrir ?

Moi je dirais mon plan de carrière.

Et est-ce que vous le ressentez chez Delhaize ?

Ben moi j'ai cette motivation. Si vous faites un travail où vous êtes motivé, vous le faites bien, si vous n'êtes pas motivé vous allez pas bien faire. Mais moi je sais pourquoi j'ai signé chez Delhaize je sais pourquoi je travaille chez Delhaize, les choses sont claires dans l'ensemble. Je viens d'une semaine de remplacement à Tubize et il y a aussi une ambiance. L'ambiance fait beaucoup entre collaborateurs, le chef, entre responsables, ça fait énormément bien sûr. J'aime aussi ces échanges avec d'autres personnes, mais dans d'autres magasins et le ressenti que l'on a. Il y a quand même une fierté, c'est quand vous dites ben voilà on est venu me dire voilà, ça c'est très bien, c'était très bien fait.

Si vous devez dire une chose qui vous motive le plus dans votre travail aujourd'hui ?

La satisfaction du client.

Donc vous vous sentez motivé chez Delhaize ?

Oui

Pour vos sentir maintenant plutôt impliqué, vraiment attaché à l'entreprise, qu'est-ce qu'il vous faut ?

Qu'est-ce qu'il me faut, ça c'est une bonne question.

Est-ce que vous vous sentez attaché à Delhaize déjà ?

Oui parce que déjà de part rapport à ma fonction j'ai un rôle de guide je veux dire par rapport à mes collègues, et j'ai un feedback au quotidien de mes supérieurs. Donc effectivement j'ai peut-être des informations que tout le monde n'a pas et je retransmets à mes collaborateurs parce que j'ai ce rôle de formateur et c'est normal.

Cette communication, ça vous aide aussi à vous sentir plus impliqué ?

Oui et j'en ai besoin moi la communication, c'est important pour moi. J'aime voir où je vais, bon vous avez une vision des chiffres qui vous permet d'avancer aussi, vous savez ce que vous devez corriger, et ça c'est important. Moi me le cacher me servirait à rien, et je dois pouvoir l'expliquer à mes collaborateurs. Qu'est-ce que l'on doit corriger pour être meilleur, et ça c'est important oui.

Vous pouvez dire que vous vous sentez impliqué chez Delhaize pour toutes ces raisons-là ?

Oui tout à fait.

Est-ce que vous vous sentez identifié à Delhaize ? Est-ce que vous sentez que ça fait une petit peu partie de vous ?

J'ai travaillé pour 3 grandes enseignes, la première c'était Sodexo, c'est une grosse entreprise, la deuxième c'est Loxam c'est une grosse boîte française. Et quand je choisi une enseigne ou une société, il faut qu'il ait un vécu derrière, qu'il y ait quelque chose. Moi je me sens investis certainement et je sens que derrière je ne travaille pas... Je n'ai rien contre les petits patrons hein, loin de là, il en faut et tout le monde vit avec. Ce sont des gens très très bien aussi, mais quand vous avez une grande structure derrière, vous n'êtes pas juste un numéro, et moi je ne le pense pas parce que le ressenti et ce que j'entends derrière, fait que je sens que l'on sait qui je suis. Je ne suis pas juste un simple collaborateur comme d'autre personne, on nous appelle par notre nom, on sait qui on est, qu'est-ce que l'on fait.

Est-ce que vous avez l'intention de quitter l'entreprise ? Pas forcément, tout de suite mais dans 5 ans par exemple ?

Mais non parce que, fin, c'est un peu péjoratif peut être, et répondre à votre question n'est peut-être pas sain, on ne s'investit pas dans une société pour la quitter dans un an ou deux ans ou cinq ans. Quand vous avez la satisfaction du travail, et que vous avez en contrepartie que ce

soit par des paroles ou autre la satisfaction de vos patrons, je ne vois pas pourquoi vous voulez quitter la société. Peut-être parce que vous avez des problèmes de santé et où vous dites je ne suis plus apte physiquement à faire le travail, mais vous espérez que Delhaize puisse vous recaser dans quelque chose tout simplement.

Et qu'est qui fait que vous êtes fidèle à Delhaize ? Que vous avez envie de le rester ?
Par rapport à toutes les réponses que je vous ai donné depuis le début je ferai un check de tout et je vous dirais, ben le feedback, l'investissement, le fait que la société croit en moi. On ne m'a pas recruté non plus parce que je suis sympathique et que j'ai passé un bon entretien, ça fait beaucoup de choses oui mais mon expérience.

Vous avez le sentiment qu'elle a investi en vous ?
Oui on investit en nous bien sûr, les formations, le fait que l'on vous engage, on croit déjà au départ en vous. Ça c'est déjà une preuve de confiance. Parce qu'il y a d'autre personne que moi qui ont postulé chez Delhaize et qui ont été aux entretiens, donc déjà le fait que l'on m'a choisi, je dois leur rendre ce que l'on m'a déjà donné.

Est-ce que vous vous sentez reconnu dans votre travail ?
Oui

D'où vient cette reconnaissance ?
Je vous dirais, je viens de passer une semaine à Tubize, et j'ai eu un feed-back au début, à la fin, et je viens d'avoir un feed-back quand je suis rentré avec mon directeur. Donc on reconnait mon travail, il y a des corrections à faire bien sûr.

Mais ça vient des supérieurs ?
Oui exactement, et des gens qui m'ont entouré, des collègues aussi, tous ces gens étaient contents de me voir, je ne vais pas dire déçu de me voir partir, parce que je n'étais pas là pour prendre la place de quelqu'un d'autre, mais avec du regret certainement.

Qu'est-ce que vous pensez des conditions de travail que vous avez chez Delhaize ?
Il y a certainement des choses qui sont à revoir. Mais dans sa globalité tout reste correct, on travaille en sécurité, à faire un feed-back par rapport à nous collaborateur. On est équipé pour

travailler en sécurité aussi. Maintenant certains petits points sont à revoir mais ça je pense que par rapport à la sécurité les gens qui nous entourent au quotidien que ce soit les chefs ou autres continuent à travailler sur ça oui.

Et les points à revoir sont au niveau de la sécurité aussi ?
Ce n'est pas la sécurité. C'est peut-être la charge de travail, le fait que des fois vous portez du lourd il y a peut-être des choses à revoir par rapport à ça. Mais la sécurité, je me sens en sécurité chez Delhaize certainement.

Qu'est-ce que vous pensez de la rémunération et des avantages qui sont proposés ?
Ha vous pouvez toujours avoir mieux certainement, mais vous avez des chèques repas, une remise par rapport au personnel quand vous faites vos courses, ce qui n'est pas négligeable, je vous dirais très franchement le salaire est correct pour ce que vous faites, il y a toujours mieux mais si vous voulez plus il faut faire autre chose. Je ne vais pas me plaindre de ce que je gagne et de ce que je fais, certainement pas. Vous signez un contrat en âme et confiance, on ne vous oblige pas à signer non plus par rapport au travail à ce que vous allez faire, les choses sont très claires et les avantages que l'on vous donne sont déjà bien aussi.

Qu'est-ce que vous pensez des relations entre les collègues et dans l'entreprise en général ?
Là je vous dirai que ça dépend du magasin où vous êtes. La mentalité est très différente un peu partout. Pour être passé dans quatre magasins pour le moment, moi j'habite la région de Charleroi, je suis un Carolo, la mentalité à Charleroi est différente que celle du Brabant. J'ai travaillé à Namur et c'est encore tout à fait différent et je pense que ce sont vos responsables et vos chefs qui vont faire la mentalité du magasin. L'exemple il vient toujours d'en haut, il doit être montré aussi. Maintenant il faut aussi entre guillemet la positif attitude, même quand c'est difficile si vous le faites ressentir à votre équipe, ça va être difficile pour votre équipe. Maintenant il faut rester toujours cohérent et calme, et avoir cette habitude que même si c'est difficile, montrer à vos collègues que l'on est là pour travailler même quand c'est des conditions difficiles, il y a eu des mouvements de grèves, il y a eu d'autre chose. On doit rester positif par rapport à ça mais effectivement tout dépend du magasin où vous êtes, parce que la mentalité est tout à fait différente. Et c'est le ressenti que j'ai eu dans ces 4 magasins différents. C'est tout à fait différent dans ces 4 magasins où je suis allé.

Et ici là maintenant dans votre place ?

Moi je me sens bien ici, malgré que j'aie presque qu'une heure de trajet tous les jours pour venir et pour rentrer à la maison, c'est peut-être la seule difficulté que je rencontre. Maintenant je suis dans une bonne équipe avec des gens qui bossent bien. Ils ont cette structure, ils ont de l'ancienneté par rapport à moi, il y a du respect. Ce n'est pas facile tous les jours mais on a aussi un directeur qui veut que les choses avancent et qui veut que son magasin continue à avancer. Donc je vous dirai que moi personnellement dans mon magasin je me sens bien. J'ai été à Tubize une semaine c'était très bien, très convivial, très familial, mais ça ne peut pas être pour tout le monde parce que vous n'avez pas non plus le stress partout. Plus vous avez des clients, plus vous allez devoir courir, plus vous allez devoir mettre en rayon. Le rythme de travail est important aussi.

Et l'ambiance en générale dans tout le groupe vous diriez quelle est comment ?

Mais est ce que j'ai assez d'ancienneté pour vous donner une réponse cohérente, c.-à-d. que moi je vous dirais dans le groupe par rapport à ce que je suis passé, vous avez les anciens qui ont la mentalité de Delhaize, et qui ont eux ce vécu et qui ont eux certainement des regrets par rapport à ce qu'il s'est passé avant. Vous avez maintenant les nouveaux collaborateurs mais qui arrivent avec une autre vision des choses, il y a beaucoup de jeunes directeurs, qui amènent une vision tout à fait différente. D'où je dirais dans sa globalité, il y a à boire et à manger des deux côtés, et il faut pouvoir prendre le juste milieu et se dire que l'on est tous là pour avancer même si c'est plus difficile maintenant parce que voilà avant on avait le temps de discuter de prendre des pauses différemment. Mais il faut rester cohérent aussi, le monde du travail a tout à fait changé et il y a des impératifs qui fait que l'on ne peut plus travailler comme avant.

Est-ce que vous êtes en accord avec les valeurs de l'entreprise ?

Certainement oui.

Vous vous y retrouvez ?

Oui

Comment est-ce que vous vous sentez chez Delhaize aujourd'hui ?

Moi bien, je continue à vous dire bien franchement.

Quel sentiment avez-vous envers Delhaize ?

Quel sentiment ? Ben que l'on a voulu changer la structure parce que l'on s'est rendu compte que l'on ne pouvait plus continuer à travailler de cette façon-là, et que c'est tout à fait normal. Parce que vous êtes derrière avec des concurrents...

Donc compréhensif ?

Oui, et on ne peut pas continuer à travailler avec du sur-personnel, des sureffectifs par rapport à la concurrence, qui arrive à diminuer ses prix avec des gens et du personnel moindre que chez Delhaize. Donc moi je reste relatif, c'est tout à fait normal. Et c'est compréhensif. Si Delhaize veut continuer à vivre encore 150 ans comme maintenant, je dirai, il y a des restrictions budgétaires qui doive continuer à faire et ça c'est logique.

Qu'est-ce qui vous a poussé à venir travailler ici chez Delhaize ?

Je voulais retrouver une structure qui correspondait à ce que j'avais rencontré chez Sodexo, c.-à-d. comme j'ai fait l'école hôtelière et qu'il y a une organisation, il y a un vécu derrière, …

Plus que dans les autres retailers par exemple ?

Oui certainement. Mais l'image Delhaize m'a toujours plu.

L'image de marque a poussé aussi votre choix ?

Oui je suis un client de chez Delhaize depuis des années aussi. L'accueil, les gens, les caissières, je les ai toujours trouvés sympathiques, les gens en rayon. Et un moment je me suis dit « tiens, pourquoi pas moi ? ». Je préférerais – c'est peut-être péjoratif, et peut-être un petit peu prétentieux – travailler chez Delhaize, que de travailler chez Lidl ou Aldi où ça ne me représente pas moi ou ce que je voudrais représenter.

Ça ne vous représente pas parce que ce n'est pas la même vision ?

Exactement, et ce n'est pas la même gamme de produits qui m'intéresse et je ne vais pas diminuer les autres enseignes, certainement pas. Je n'aurais pas aussi me retrouver chez Carrefour même si c'est différent. Déjà Delhaize à la base c'est belge, et ça été fondé près de chez moi à Ransart. Il y a ce vécu derrière que je me suis dit, ça me représente mieux Delhaize qu'une autre entreprise du discount.

Donc c'est par rapport aussi à la vision mais aux valeurs que vous avez choisi Delhaize ?

Oui certainement.

Et une fois rentré, c'est resté la même vision, vous n'avez pas eu de désillusion ?

Je n'ai pas une autre vision que celle que l'on m'a expliqué au recrutement, et au premier entretien. C.-à-d. que l'on vous fait comprendre que l'on revoit les choses chez Delhaize, que l'on veut redynamiser, que l'on veut donner un coup de punch. Quand on voit l'âge des directeurs dans sa globalité dans les magasins, ben effectivement je le comprends, on va tout à fait vers autre chose. Il y a des choses à corriger, je n'en disconviens pas, je pense que Delhaize le sait aussi mais je reste persuadé de ce que l'on m'a dit à l'heure d'aujourd'hui, c'est ce que je vois au quotidien. On ne m'a pas menti et ne m'a pas caché les choses, on ne m'a pas dit que ça allait être facile tous les jours, qu'il fallait s'impliquer, qu'il fallait montrer que l'on était là. Moi je suis en plan pour devenir chef ça ne va pas se faire du jour au lendemain il y a des choses qui sont simples d'autre moins, mais ça correspond à ce que l'on m'a dit et à ce que je pense aussi.

Donc vos attentes ont été comblées ?

Comblées dans sa globalité à 80% certainement.

Comment s'est passé votre arrivée, votre intégration, est-ce qu'il y a eu un suivi quelconque ?

Oui, j'ai eu un suivi de par mes formations, j'ai eu un parrain dans mon premier magasin à Wavre. Et là je vous dirai que ça s'est très bien passé, les gens, l'accueil, je pense que l'on met souvent les nouveaux à Wavre parce que l'accueil et très chaleureuse, très familial et c'est important. Je pense que c'est très important ça, d'être bien accueilli dès le départ, bien formé et bien encadré c'est important.

Ça aide aussi à vous sentir appartenir à l'entreprise ?

Exactement, tout à fait. Vous avez après le suivi de la RH qui vous explique aussi pourquoi vous êtes là, comment on fait, de quelle façon, et pourquoi vous allez en formation et pourquoi vous avez ces formations là aussi. Ce suivi-là vous ne l'avez pas partout. Pour avoir travaillé dans deux grandes sociétés aussi. Vous avez certaines formations par la suite. Mais je pense que Delhaize maintenant, les formations qu'elle donne sont importantes et nécessaires.

Qu'est-ce que ça représente pour vous de travailler chez Delhaize ?

Qu'est-ce que ça représente pour moi ? Ben ça représente ma vie au quotidien. Je veux dirais que 80% de mon temps... C'est important de trouver une société à laquelle vous vous identifiez, prendre du plaisir d'aller travailler, et donner la satisfaction. Que ce soit vos collègues et surtout aux clients.

CXC

Si vous deviez définir Delhaize en tant qu'employeur ?

De la rigueur, de la structure, et par ses magasins, de la convivialité et un accueil chaleureux.

Est-ce que vous avez plutôt l'impression que Delhaize respecte ses promesses, ou parfois il y a des incohérences entre ce qui est exprimé et les actions qui sont posées ?

Je n'ai pas encore assez de recul pour être cohérent à votre question très honnêtement. Moi pour le moment tout ce que l'on s'est engagé à faire pour moi tout ce que l'on m'a dit se passe. Mon plan de stage est clairement défini. Donc je ne peux pas dire que l'on a faussé les choses, on ne m'a pas dit ceci cela, loin de là. Mais est ce que j'ai assez de recul pour répondre à votre question j'espère, j'ai 7 mois d'ancienneté. Les choses sont quand même claires au départ, on sait pourquoi on vous engage, si ça fonctionne c'est comme ça, et si ça ne fonctionne pas c'est comme ça. Donc je crois qu'il y a quand même de la cohérence dans leur discours de base au départ.

Et toujours par rapport à cette cohérence, est-ce que vous pensez que c'est cohérent entre ce que Delhaize exprime et fait en interne ? Et ce qu'il exprime vers l'extérieur ?

Ça dépend aussi pourquoi et ça dépend aussi comment vous interprétez les choses aussi. C'est une question de mentalité et c'est une question d'engagement aussi. Les gens où ils s'engagent au travail et ils font, et je pense que Delhaize reste cohérent avec vous ou bien alors vous ne suivez pas votre plan de stage, vous n'êtes pas spécialement motivé ou vous ne répondez pas aux critères, alors là vous pouvez être déçu aussi. Il faut voir aussi l'interprétation des choses, de comment vous allez faire et de comment vous allez vous donner. Je pense parce que je suis rentré chez Delhaize avec d'autres personnes que j'ai vu déjà en formation, mais certains interprétaient les choses différemment que moi. Mais ça, ça dépend la vision des choses que vous voulez, de la façon dont vous vous engagez aussi.

Et selon vous, de votre vision, est-ce que vous avez l'impression que c'est cohérent ?

Pour moi ça reste cohérent. Mais il faut donner de soi aussi, restons logiques, les choses ne vont pas venir de par elles-mêmes. Un investissement, il doit venir de la personne dans le travail, et montrer aussi que vous voulez avancer, continuer à travailler. Vous pouvez être un simple collaborateur et faire votre travail et plaire à Delhaize aussi. Maintenant si vous êtes engagé pour être chef de rayon et vous avez un plan de formation, à vous de montrer que vous avez la capacité, la volonté de faire. Et ça, ça ne se fait pas en regardant les autres travailler. Il y a aussi la communication, il faut aussi être cohérent avec vos collègues. Si vous demandez quelque

chose à faire, vous devez savoir le faire vous, avant toute chose. Et ça restons logique, c'est la base du travail je pense.

Est-ce que c'est cohérent entre ce que Delhaize exprime comme étant les avantages à venir travailler chez eux et quand vous arrivez en interne ?

Oui

Quelles sont pour vous les points forts que Delhaize a pour fidéliser ses travailleurs, pour les retenir ?

Sa structure de travail, le plan de formation qu'ils ont pour vous déjà. Vous ne vous êtes pas lancé comme ça dans un magasin. Vous avez des gens qui vous encadrent, qui ont de l'expérience et vous avez aussi le feed-back des RH qui sont là pour vous dire que les choses se passent comme ça. Après un moi j'ai vu ma RH qui m'expliquait « ok ça s'est passé comme ça, vous allez dans ce magasin-là vous avez eu une première formation avec un telle personne un premier niveau, et puis vous montez à ce niveau-là ».

Maintenant dans votre vie de tous les jours, qu'est-ce qui vous fidélise encore, qu'est-ce que Delhaize peut mettre en avant comme étant un point pour retenir ses travailleurs ?

C'est la globalité, moi je suis chez Delhaize je m'y sens bien. Parce que je m'entends bien avec mes collègues j'aime ce que je fais la communication est claire pour moi. J 'ai un bon feed-back de mon directeur, de ma RH aussi. Moi je ne vous en demanderai pas plus. Mon salaire me convient aussi j'ai cette difficulté de me dire que j'ai un trajet important, mais je le fais aussi parce que j'aime travailler, j'aime ce que je fais aussi. Cette cohérence dans sa globalité, elle est respectée et je pense que c'est ça de Delhaize veut donner à ses nouveaux collaborateurs.

Qu'est-ce que à l'inverse l'entreprise devrait plus développer pour retenir ses travailleurs ?

Certains outils de travail. Je pense que dans certains points, d'un point de vue informatique, je pense que l'on est peut-être en deçà d'autres hard discount qui sont un peu plus en avant.

Et donc ça crée chez... ?

Ben c.-à-d. que, je vous donne un exemple et je ne vous dis pas que c'est une globalité partout. Je viens de Tubize et c'est encore l'ancien système DMSN, de la façon de commander vous êtes à Enghien c'est une autre façon, vous allez dans un autre magasin c'est encore une autre façon. Donc ce serais bien d'avoir le même niveau partout pour que ça soit cohérent. Vous changez de

magasin parce que vous devez faire un remplacement vous pouvez travailler dès le départ de la même façon.

Donc il faut une harmonisation à ce niveau-là ?

Oui je pense que ce serait important d'y arriver.

Est-ce que pour vous la communication générale de Delhaize a un lien avec votre attachement à l'entreprise ? Est-ce que c'est quelque chose qui vous permet de vous sentir plus engagé ou faisant plus partie de l'entreprise ?

Oui moi j'aime bien cet écran de communication dans les cantines, où Delhaize met en avant les collaborateurs comme moi ou d'autres personnes à tous les niveaux. Et des gens qui ont de l'ancienneté qui sont là depuis 15, 20, 30 même 40 ans. On les met en avant pour des petites choses qui font des mots croisés, qui vont à la pêche, par rapport à l'endroit où ils travaillent, par rapport à ce qu'ils ont fait, leur vécu et moi je trouve ça bien. Il y a ce petit journal de communication aussi qui met en avant un employé exemplaire, une personne qui a fait ceci ou cela et ça c'est bien. La communication qui met en avant n'importe qui, on ne va pas parler que de la direction, on va parler des caissières, des gens dans les rayons, des chefs poisson parce qu'il a fait une recette il la communique. Ça c'est sympa, je trouve ça vraiment sympa.

Qu'est-ce que vous pensez que Delhaize a comme image à l'extérieur ?

Moi en toute franchise je vous dirais avant Delhaize – parce que ça fait des années que je fais mes courses – je les ai faites avec mes grands-parents et j'ai l'impression que c'est un magasin entre guillemets pour les petits vieux, on voyait beaucoup de vielles personnes. Et il y avait cette étiquette de magasin cher aussi. Maintenant Delhaize a revu sa communication, ses prix, c'est différent. Je pense qu'à partir d'un moment il y aura des remodelings dans certains magasins, redynamiser, rajeunir le magasin, ça va encore changer la mentalité.

Et au niveau plutôt de Delhaize comme employeur comment ça s'est perçu ?

C'est la communication des gens qui travaillent qui peuvent donner cette importance. Moi je ne connais personne qui travaille chez Delhaize.

Et vous le percevez comment vous à ce moment-là ? ou autour de vous ? de ce que l'on vous dit ? « ha Delhaize … » plutôt oh ou plutôt « ha super Delhaize » ?

Ben moi je suis assez fier de travailler chez Delhaize, encore une fois c'est une société qui fête ses 150 ans, vous n'en avez pas beaucoup en Belgique. Il faut pourvoir la valoriser, encore une

fois c'est une image que vous allez donner à l'extérieur par rapport à vos collaborateurs. Dans sa globalité à l'extérieur moi je n'entends jamais rien de négatif par rapport à Delhaize.

Est-ce que la vision que l'on a de Delhaize à l'extérieur peut avoir un impact sur vous, sur votre sentiment à Delhaize ?

Non certainement pas. Et ce serait à moi justement à donner l'opinion, à faire en sorte que… Je peux croire que mon entourage "oui mais tu travailles chez Delhaize, c'est cher chez Delhaize", mais moi je leur dis « allez chez Delhaize, vous verrez c'est certainement différent de ce que vous pouvez y penser ».

Du coup quand on critique l'entreprise vous avez envie de la défendre ?

Certainement oui.

Si vous deviez définir la valeur de Delhaize en tant qu'employeur quel slogan pour pourriez choisir ?

Moi je dirais : « je dis bonjour au client avec le sourire ». Ça c'est un des cinq fondamentaux de chez Delhaize, et c'est vrai que c'est important de pouvoir dire bonjour.

Et ça se ressent chez Delhaize en tant qu'employeur ?

Oui moi je pense.

Est-ce que vous voulez ajouter quelque chose par rapport aux points que l'on a vu avant ?

Non dans sa globalité non.

CS9

Facility tool manager

8000 personnes en magasin -> Enquête satisfaction. Coordination, suivi et implémentation

Gestion de la diversité BRG

Engagement Survey

Enquête organisée depuis 2015

2 fois avec partenaire externe, toujours en externe que s'est analysé car données personnelles et besoin de confidentialité…

Pourquoi mettre ça en place ?

Car Delhaize pense qu'un personnel engagé est meilleur. Pas juste venir travailler pour son argent. Motivation intrinsèque. La réussite de l'entreprise dépend de la réussite des collaborateurs. S'ils croient en ce qu'ils font, ils sont meilleurs, plus investis

Entreprise grande et complexe donc organisation complexe (mise en place, construction, perte de beaucoup de temps) pour faire un plan d'action c'est difficile (réaliser quelque chose de concret est difficile) la première année c'était national. Les points étaient développés par les RH pour tout le groupe (organisation, bien-être, …)

Cette année ils se sont rendus compte que ça manque de concret pour les personnes en magasin. Décision qu'à présent chaque team leader va développer son plan d'action. Privilégier les plans locaux (même si plan national existe aussi) cela responsabilise les team leader (magasins, DC, …) besoin que ses plans vivent plus car actuellement pas assez de motivation a remplir l'enquête car les résultats n'aboutissent pas a du concret.

A cause du fait que c'était national et que ça manquait de feed-back, les gens se sont démotivés à remplir l'enquête. Il y'aura plus d'impact si ce sont des plans locaux.

Pour les collaborateurs en magasin, cela ne sert à rien. Les stores managers ont déjà demandes de pouvoir participer à l'organisation de l'enquête mais le national ne voulait pas (contrôle, organisation). Ce sont rendus compte que c'était trop général (manquait de finesse). L'enquête est très utile pour récolter un large panel d'information (traduction : pour le BRG. Ils peuvent filtrer les infos sur l'âge, le sexe de la personne, etc. C'est très large sur le point d'information) (en gros, BRG est un système d'organisation interne pour recueillir et améliorer le système de travail, qui est unique pour chaque entreprise, abréviation de : Best Rate Guarantee) une mine d'information pas exploitée à 100% malheureusement.

3 semaines fin octobre novembre. Malheureusement ils ont perdu les résultats de l'année passée donc pas de comparaison possible. Pour les éditions suivantes, ils vont essayer de garder le même outil pour pouvoir faire une évolution.
Les résultats/attentes de l'année dernière : besoin de feed-back positif, une meilleure communication de la stratégie (pourquoi on fait les choses), bien être. Des réunions plus souvent, plus concrètes sur la stratégie du groupe pour être tenus au courant en magasin.
Ce sont des thèmes généraux, on peut aller très loin dans les sujets, on a dans cette communication de stratégie par exemple des révisions des magazines, des meetings sont faits pour aller parler plus souvent avec les employé/collaborateurs à propos du business et des décisions prises. Il y a bien des systèmes qui se mettent en place, mais on pourrait aller plus profond dans les recherches. C'est ce qu'on fait avec les enquêtes. C'est le plan prévu.)
Cette année, les priorités ont été définies mais pas de résultats à communiquer. Résultat d'engagement/satisfaction : 79% en 2016. Taux de participation : 75%.
2 ans chez Delhaize, pas connu d'autres foncions. 18/01/1980 date de naissance.

Quelle vision avez-vous du travail en général ?
Je me demande toujours si je gagne le Lotto, est-ce que j'arrête et je reste a la maison à mon aise ? ou est-ce que je continuerais a travailler ? Je pense que je continuerais de travailler car je trouve cela important de restée active mentalement, mais ce qu'il y a de plus important pour moi c'est qu'on donne cette plus-value/ valeur au gens autour de toi, à ton entourage.
Si je gagne au Lotto, la seule chose que je ferais c'est de me chercher un but (non rémunéré) et aidée mon prochain. Ou je ferais des dons pour aider ceux dans le besoin. Car cela me tient très a cœur, car j'estime qu'il y a trop d'inégalité dans le monde. Je trouve que ça ne va pas. Je trouve cela aberrant qu'on boive du champagne en souriant, alors que des gens souffrent à l'autre bout du monde. Ceci ne va pas pour moi dans mon esprit.
Si je devais avoir l'argent, j'imaginerais crée un job ou je pourrais faire la différence et apporter mon aide.
Je n'ai malheureusement pas l'argent pour atteindre ce but mais ce que j'essaie quand même de faire dans mon boulot c'est d'intégrer ce contenu de ma pensée. Ce que je n'aime vraiment pas faire c'est d'exécuter
Où tu ne dois pas penser en fin de journée « est-ce que j'ai bien réalisée les choses aujourd'hui ? »

Pour moi le plus important c'est que tu apportes une amélioration a ton boulot pour et par toi-même, apporter une amélioration a t'a société et pour ton entourage.
Je mettrais mon temps à disposition d'une bonne cause.
Je veux faire la différence dans mon travail, je veux aimer ce que je fais et ne pas seulement exécuter. Besoin de résultats et de réfléchir dans son travail.

Qu'est-il selon vous primordial qu'une entreprise offre à ses travailleurs ? En termes de bénéfices fonctionnels, économiques et psychologiques ?

Un salaire correct, mais pas aussi haut que ça implique une dépendance.
Hum... Le plus évident c'est un salaire correct, mais je pense aussi que si on offre trop, cela enlève l'âme de la société. Il y a toujours une balance à respecter entre donner et recevoir.
Si l'on reçoit un très haut salaire, on devient dépendant de ce salaire et on en perd la motivation intrinsèque et on le remarque très vite dans des entreprises qui ne fonctionne plus comme il faut, à cause de ce problème.
Ces sociétés jouent trop avec l'argent et le pouvoir. Donc pour moi un salaire correct par rapport à un travail correct doit être donné et mérité, sans exagération. Car sinon on crée un déséquilibre, qui pour moi n'est pas une valeur à donner, aussi bien à l'employeur qu'aux employés.
D'autres points pour moi sont : la liberté, qu'on ne doive pas tout le temps rendre des comptes parce qu'on est une minute en retard et que donc on doit travailler une minute en plus. Ou quand tu pars une demi-heure avant pour aller chercher tes enfants, que tu dois récupérer ses heures là directement. Demander congé pour n'importe quoi dont tu n'as pas le choix...
Je trouve que c'est important d'avoir une flexibilité dans le travail, pouvoir être autonome et ne pas devoir rendre des comptes du pourquoi on est parti 10 minutes plus tôt si notre travail de la journée a bien été faite.
Un environnement de confiance est important.
Les collègues sont pour moi aussi un point important, car ceux-ci font intégralement partie de notre vie et l'entente entre collègues est très importante. Si une entente entre collègue ne va pas, cela pourrait même faillir à mon métier de rêve. Cela pourrait enlever toute la passion du boulot. Cela a un grand impact je trouve.

Qu'est-il primordial qu'une entreprise vous offre à vous ?

La considération qu'on est dans un environnement adulte. Que ce ne soit pas comme avec les enfants : 3 heures de cours, 1 heure de pause, 3 heures de cours, puis papa et maman viennent nous chercher. Non, que l'on me donne la liberté de faire ce que j'ai envie de faire, en temps qui m'intéresse sans qu'on me donne des obligations, on est assez grands pour pouvoir s'organiser et dire ce qu'on a envie de dire.

De quoi avez-vous besoin pour être satisfaite dans une entreprise ? Etes-vous satisfaite chez Delhaize ? Pour les mêmes raisons ?

Cela ne fait que 2 ans donc... à ce moment précis, certainement !

L'environnement pour moi est parfait, je suis très satisfaite, c'était un job avec un défi ce que je recherchais également. J'ai beaucoup appris, maintenant j'arrive à un point ou je trouve que je peux regarder plus haut.

Qu'est-ce qui vous satisfait dans le travail en lui-même ?

Là par contre c'est l'inverse, imaginons que l'environnement de la société est parfait, mais que mon job est seulement exécutif, je ne serais pas du tout satisfaite.

Une satisfaction d'un job pour moi c'est qu'on me maintienne dans une zone de confort et qui ne serait certainement pas répétitive et ou on te donne la chance de pouvoir évoluer si l'envie vous prends et que le changement vers ses autres boulots nous soit facilement accordée sans qu'on doive faire d'abord 10 ans de carrière avant de pouvoir passer à l'autre. Qu'il y ait une certaine flexibilité. Si on est dans une très grande société, on doit pouvoir bénéficier des avantages de ceux-ci également.

De quoi avez-vous besoin pour vous sentir motivé ?

Le résultat... Je n'aime pas travailler des semaines et des semaines à un travail qui n'aboutit à rien. Avoir une vision claire sur l'objectif à atteindre et les décisions. Ne pas nous faire travailler pendant des jours pour au final nous dire qu'on abandonne l'idée et qu'on passe à autre chose. Des leaders inspirants. Que l'on voie que ces personnes ne sont pas uniquement assises la parce que c'est leur fonction, mais qu'ils sont là parce qu'ils veulent faire grandir l'équipe et les directives... Ceci est très important pour moi.

De quoi avez-vous besoin pour vous sentir impliqué ?

Pour moi ce qui me fait sentir impliquée, c'est que je ressente que je fasse partie d'une sorte de « famille » où tout le monde part avec de bonnes intentions pour avoir un bon résultat.
Il doit il y avoir une hiérarchie, car je ne pense pas que sans cela une société peut fonctionner, mais qu'elle soit transparente (la communication), qu'il n'y a pas un club de directeurs et de ceux plus haut, et puis ceux d'en bas. Pour moi il faut que le haut puisse se mettre dans la peau des plus bas et qu'ils soient proches d'eux.

L'êtes-vous chez Delhaize ? Pour les mêmes raisons ?
Oui car je suis dans le cas dû à ma fonction, mais je ne pense pas que tout le monde le soit dans la société (de ce qui en ressortait de l'enquête). Mais je ne suis pas très représentative pour répondre à la question avec une concrétisation totale.

De quoi avez-vous besoin pour vous identifier à une entreprise ?

Ce sera lié à la valeur de la société. Ce que j'aime beaucoup chez Delhaize c'est ce qu'il apporte à leurs clients/employé. C'est le message qu'ils veulent donner lorsqu'on rentre dans le magasin (la qualité, la sympathie, le bien être, l'expérience de produits) et non balancer des prix bas pour attirer les clients forcément. Ce que j'ai beaucoup aimé chez Delhaize c'est l'organisation que les magasins essaient d'adopter pour satisfaire n'importe qui (pas que les clients, mais aussi leurs propres employés).
Cela m'identifie car c'est ma façon également d'essayer de m'organiser dans mon travail. De faire en sorte que cela n'ait pas de faille pour quelqu'un d'autre.
Faire une trahison envers un client serait pour moi un échec, si par exemple on convient un prix mais qu'au final ce n'est pas ce que le client paie, on le trahit dans un sens et ceci pour moi est inconcevable car je ne pourrais trahir quelqu'un. On perd la valeur promise à autrui. J'ai une énorme confiance en Delhaize et en la qualité qu'il essaie d'apporter.
C'est ce que j'essaie d'appliquer chaque jour dans mon travail.

Avez-vous l'intention de quitter l'entreprise ou y avez-vous déjà pensé ?
Non. Ce qui me rend fidèle, c'est que je m'y sens bien et que je sens que j'ai ma place, les facteurs externes sont bien. Tout ce qui est hors du travail proprement dit, comme les collègues, les stratégies, l'organisation.

Un point négatif pour moi c'est les emplacements, car ils ne sont pas toujours situés au meilleur endroit, donc pour moi c'est le trafic qui me dérange pour aller au travail.

Vous sentez-vous reconnu dans votre travail ?

Pas toujours, surtout pas dans le côté administratif, car on ne se rend pas compte du boulot que j'essaie de faire. Ils n'ont pas une idée du boulot derrière l'enquête complète, les employés s'imaginent qu'on envoi juste un simple mail à répondre.

Mais c'est compréhensible car ils n'ont pas de vue sur le travail derrière tout ça.

Je me sens reconnue par ma manager mais les autres gens, par exemple les gens des magasins, ils croient que tu envoies juste un mail et ils ne se rendent pas compte.

Que pensez-vous des conditions de travail ?

J'ai de l'autonomie, des horaires correctes, le charme du bâtiment actuel qui vous donne un semblant d'être à la maison, le restaurant n'est pas au top mais je sais qu'ils font de leurs mieux, mais je trouve que les installations sont un peu à désirer. Je pense qu'on pourrait demander plus d'espace mais moi cela ne me dérange pas en soi.

Que pensez-vous de la rémunération et des avantages proposés ?

Pour moi c'est très correct. On a notre salaire de base, une voiture, les tickets de réductions.

Je suis souvent à la mer en week-end. J'en suis très reconnaissante envers Delhaize pour tout ça.

Que pensez-vous des relations avec les collègues et de l'ambiance générale dans l'entreprise ?

Je pense que c'est assez bien, mais je crois qu'il y a quand même pas mal de gens qui sont plutôt mécontents. On a aussi eu des bilans d'années qu'on ne devait pas avoir. Donc c'est certain que ce n'est pas la grande famille heureuse, mais je pense que cela se ressent plus dans les magasins mêmes…

Dans ma position cela ne se ressent pas. Le fait qu'on ressente que les chiffres sont moindres, cela se ressent dans la société et les employés.

Mais ce n'est pas toujours représentatif car certains employés vont toujours dire du positif même si l'enquête est anonyme.

CC

Etes-vous en accord avec les valeurs de l'entreprise ?

Oui

Comment vous sentez-vous chez Delhaize aujourd'hui ? Quels sentiments avez-vous envers Delhaize ?

Je me sens très bien. Je suis ici depuis 2 ans et je n'ai pas cette impression.

Mes sentiments sont positifs, je suis entourée de gens plein d'énergie et qui pensent positivement.

Si on est un bateau, il y a quelques vagues qui vacillent le bateau, mais je pense quand même que je fais grandement partie de la société si les choses se passent mal.

On doit tous obtenir un résultat, suite à cette fusion, on ressent qu'on est soutenu.

Qu'est-ce qui vous a poussé à venir travailler chez Delhaize ?

Je le sentais bien, Delhaize m'inspirait. Le concept, magasin et valeurs m'ont attiré. Déjà bien avant d'être dedans. Je n'ai jamais eu cette impression de « ouille, Delhaize n'est pas ce que je pensais ».

Comment s'est passé votre arrivée ? Votre intégration ? Y a-t-il eu un suivi de l'entreprise / de votre supérieur ? Avez-vous reçu des documents ?

Pas vraiment de structure pour une intégration spécifique, le transfert c'est fait par une consultante que j'ai vu pendant 2 jours. C'était très intensif par a la technicité du travail, puis elle est partie une fois que j'ai tout reçu en main. On ne m'a donc pas vraiment formée.

Mais au fur et à mesure les collègues m'y ont aidé bien sûr.

Qu'est-ce que cela représente pour vous de travailler chez Delhaize ?

Je ressens une fierté, surtout avec les 150 ans, il faut le faire pour en arriver là et je suis fière d'y contribuer.

Même notre magasin du moment me rend fière, sur la manière de comment le magasin met en avant ses produits (surtout alimentaire) et qu'on essaie de ne pas être une copie/coller de Colruyt ou Aldi.

Que notre travail se fait ressentir par nos efforts. A chaque fois que je travaille pour Delhaize je suis fière que j'y contribue.

Comment définiriez-vous Delhaize en tant qu'employeur ? 3 Adjectifs ?

Pour moi personnellement, c'est une société qui offre beaucoup de chances d'apprendre, de confiance, qui donne un sentiment de famille, un management mature.

Avez-vous le sentiment que Delhaize ment ? Est-ce que l'entreprise respecte « ses promesses » ? Qualifieriez-vous l'entreprise d'honnête ?

Pour moi personnellement non, car la société fait en sorte de tenir les promesses qu'elle fait aussi bien aux employés qu'aux collaborateurs et les clients. Dans mon cas personnel, si je remarque qu'on dévie des promesses faites dans mon contrat de travail, je mets tout en œuvre pour me défendre. Mais je n'ai pas ce sentiment de devoir me protéger à tout instant.

Estimez-vous qu'il y ait une cohérence entre ce que Delhaize communique en général, entre ce qui est communiqué en interne et en externe ? Estimez-vous qu'il y ait une cohérence entre ce que Delhaize communique comme étant les avantages à travailler chez eux et la réalité en interne ?

Chez moi ce n'est pas si évident, car lorsque j'ai choisi cette fonction c'était pour la valeur qu'elle apporte pour mon bien être et si les conditions étaient correctes pour moi, alors il n'y avait pas à hésiter. Je ne suis pas du genre à aller négocier pour certaines conditions etc... pour moi si le tout me semble honnête, alors je n'ai pas de souci avec cela. Maintenant il faut voir dans 10 ans ce que cela donne mais si dans ces années-là, les conditions restent les mêmes pour ma situation identique, alors c'est correct pour moi. Je connais ma fonction, je sais ce qu'elle vaut.

Selon vous, quels sont les points forts de Delhaize pour fidéliser/retenir les travailleurs ? Qu'est-ce que l'entreprise doit mettre en avant ?

Je pense que quand tu veux travailler chez Delhaize, que tu dois croire dans le ' pourquoi ? Pourquoi on le fait ? si on peut attirer les gens dans cette question, on peut garder les gens et les choses se mettront en place toutes seules.

Qu'est-ce que l'entreprise doit développer/mettre en place pour plus retenir ses travailleurs ?

La communication, elle doit s'améliorer envers les employés, les magasins et ouvriers. Ils ont le sentiment, selon moi l'impression d'être des robots qui doivent obtenir des chiffres et cela

enlève leurs 'humanité'. Notre société doit y travailler dessus afin que leurs employés se sentent valorisé à nouveau. Comment le réaliser dans un monde compétitif ? Pas facile à résoudre.
Il faut atteindre le côté humain de chacun et atteindre le management commercial, afin que ceux-ci puissent la différence. Si tous les leaders pouvaient en tenir compte, cela changerait la donne afin que tout soit répercuté jusqu'à l'équipe la plus basse de la société.

La communication a-t-elle un lien avec votre attachement à l'entreprise Delhaize ?
Cela n'a pas d'impact, je trouve que la communication est bonne en soit, mais il y a toujours moyen de l'améliorer comme je l'ai déjà mentionné.
Pour moi via Connect, cela amène un petit plus à la société, on montre qu'on essaie de faire quelque chose et cela remonte également la positivité et la fierté de la société.

Quelle est selon vous l'image de Delhaize à l'extérieur ? (En tant qu'entreprise en général et en tant qu'employeur)
Je pense que les gens qui me connaissent vont plus vite critiquer Delhaize parce que j'y travaille, ils diront par exemple des rayons ne sont pas approvisionnées... Des charrettes mal rangées... Il y a du négatif qui en ressort. Mais en vision générale je ne pense pas que les gens pensent qu'on soit une mauvaise entreprise.

Quel impact est-ce que cela a pour vous ? Quand on critique l'entreprise, est-ce que cela vous touche ? Allez-vous défendre Delhaize ?
Est-ce que cela a un impact sur votre « relation » avec Delhaize ? votre sentiment par rapport, votre appartenance ?
Non cela n'impacte pas sur mon choix ou ma vision de Delhaize. Si c'est positif je dis ' tant mieux ' si c'est négatif, je leur explique que ce n'est pas si simple. Mais cela n'influencera jamais mon désir de travailler chez Delhaize.

Si vous deviez définir la valeur de Delhaize en tant qu'employeur, quel slogan choisiriez-vous ?
' Un défi agréable '

Voulez-vous ajouter quelque chose ?
C'est intéressant… Je suis très curieuse de ce que tu en feras…

Annexe 14 : Analyse verticale des entretiens exploratoires

Premier entretien avec RespEB

Avant 2017, il n'y avait pas de réelle stratégie d'employer branding. Il y a eu une première approche en 2013 mais RespEB ne sait nous en dire plus sur son contenu. Ensuite, en 2014, Delhaize connait une grande restructuration. En effet, il n'était pas rentable de continuer à employer 130 personnes par magasin. Etant donné que la situation n'était pas stable en interne, il était inconcevable de créer une stratégie de marketing RH. « (…) si en interne ça ne va pas très bien, ce n'est pas vraiment le moment de renforcer l'employer brand en externe mais aussi en interne ». « Il fallait d'abord que, voilà, que la restructuration ait lieu avant d'aller commencer à développer les valeurs de l'entreprise ». Une restructuration prend du temps, et pendant ce temps-là il était encore impossible de constituer une nouvelle stratégie. En 2015-2016, la fusion entre Ahold et Delhaize Group se précisait. A nouveau cela induisait une instabilité et des incertitudes. « Là aussi, ce n'est pas le moment de faire de l'employer branding parce que c'était clair que les valeurs de l'entreprise en tant qu'employeur allaient fort changer ». Une autre restructuration touche les services logistiques jusqu'en fin d'année 2016. A partir de là et surtout durant l'année 2017, une stratégie de marketing RH commence à naître. Un plan se construit pour les trois années à venir.

Si RespEB exprime que selon elle il n'y avait pas de stratégie de marketing RH précédemment, c'est parce qu'elle estime qu'une stratégie d'*employer branding* doit partir d'un EVP. Celui-ci n'avait alors jusque-là jamais été définit. « Parce que une stratégie employer branding, ça part vraiment d'un EVP donc c'est-à-dire d'un *employer value proposition*. Et ça c'était non existant. » Il y avait uniquement un département de communication interne qui partageait les succès de Delhaize.

C'est pour cette raison que l'entreprise a fait appel à un consultant externe, Mc Kinsey, afin de les aider à déterminer leur EVP. La première étape était de « déterminer qu'est-ce que Delhaize » et « quelles valeurs en tant qu'employeur on peut mettre en avant aussi bien en interne qu'en externe ». Pour cela l'entreprise Mc Kinsey a mis en place des entretiens exploratoires afin de voir « (…) ce que Delhaize offre à ces employés ». RespEB explique que « c'est vraiment axé un *reward* sur *learning et development*, *vision*, il y a différents points sur lesquels on va évaluer Delhaize et donc aussi au niveau de la culture (…). ». De ces entretiens vont ressortir des idées et des valeurs. RespEB nous précise que ce ne sera pas pour autant ce

qui est réellement vécu par le personnel. Il est impératif selon ses dires de baser l'EVP sur ce qui est véritablement ressenti par les collaborateurs. « (…) voir ce qui est vécu dans l'entreprise pour le mettre en avant ».

Début août 2017, devaient avoir lieu des entretiens afin de cerner ce qui est vécu par le personnel. Pour cela, ils comptaient lancer un appel à tous afin que chacun se sente concerné par le projet. Cet aspect est très important pour eux, la démarche ne doit pas être réalisée en « top-down » mais plutôt en « bottom-up », soit partir du bas pour remonter vers le haut.

Lors de ces entretiens, le but est d'aborder les questions suivantes : « (…) pour vous, c'est quoi le pourquoi de Delhaize, pourquoi vous voulez travaillez pour Delhaize, what you need for you, quelles sont les valeurs de Delhaize en tant qu'employeur, c'est quoi l'entreprise, … ». Grâce aux réponses obtenues, un état des lieux pourra être établi quant aux valeurs qui sont ou non effectivement ressenties.

Une fois l'EVP déterminée, une stratégie de communication de celui-ci sera entamée. RespEB explique qu'il faut légitimer, prouver que cet EVP est réel. « Donc là ça devient vraiment plutôt marketing, donc on va créer un story line derrière, donc chaque valeur doit vraiment vivre, donc on va vraiment créer une histoire autour de cette valeur. Donc on fait un « call for ambassadors » donc on va chercher notre « proud to be a lion » ». RespEB explique qu'ils vont « créer des histoires autour des valeurs qui auront été déterminées ».

L'étape suivante, prévue en novembre, est un *strategy meeting* où ils vont communiquer en interne sur les valeurs. Le but de ce rassemblement sera de « (…) voir comment toutes ces valeurs peuvent se refléter dans tous nos processus ». L'entreprise souhaite que cet EVP se reflète dans toutes l'entreprise et ses activités. « On doit vraiment voir que cet EVP c'est pas un truc à part mais c'est vraiment appliqué à tous les processus internes (…) on va vraiment voir comment est-ce qu'on peut revoir tout ça aussi dans la description des jobs, on doit voir que toutes les valeurs EVP ressortent vraiment. A ce même moment débutera une communication de cet « *employer brand* » vers l'externe avec de réelles histoires afin d'exemplifier.

Au niveau de la façon de communiquer cet « *employer brand* » en interne, l'interviewée nous explique qu'un projet est en cours avec la communication interne. Ils se sont rendu compte que de nombreux travailleurs n'avaient pas de PC portable à disposition et donc ne pouvaient recevoir de communication via ce canal, surtout dans les magasins. Cependant ce n'est pas

l'unique problème qui se pose dans le transfert d'informations car même les travailleurs disposant d'un PC sont submergés d'informations et ne sont donc pas assurés de recevoir l'information qui leur est destinée. Ces services ont donc pour projet d'interroger des travailleurs de plusieurs magasins via l'administration d'un questionnaire. Leur idée est de se dire « on a en fait une liste avec toutes les manières dont on communique et on va voir quelles sont les façons que vous connaissez, est-ce que vous le lisez vraiment ? » afin de déterminer ce qui fonctionne ou non. Ils vont donc étudier les canaux de communication mais pas seulement puisqu'ils vont aussi se pencher sur la question des contenus qui sont diffusés. A l'heure actuelle, les collaborateurs reçoivent surtout des informations via le communiqué de presse qui les informe sur ce qui a été dit dans la presse. Ces informations ne soutiennent actuellement pas l'*employer branding* étant donné les derniers évènements liés aux restructurations. Pourtant RespEB explique que de très beaux projets internes ne sont pas connus des travailleurs. Par exemple, ils seraient très fort sur le point *sustainability*. Un autre point qui est déjà ressorti comme une problématique est le manque de clarté des messages. Ils envisagent de mettre en place une application avec par exemple un système de couleur pour chaque thème.

A côté de cette démarche, une autre a été mise en place. RespEB nous explique que ce n'est pas elle qui la gère et que « (…) c'est vraiment au top niveau là et c'est sur le « Why » de Delhaize (…) ». Le but est de détecter les frustrations concrètes des travailleurs dans leur métier opérationnel. Un audit est réalisé afin de déterminer comment il est possible de rendre la vie des travailleurs plus agréable, de répondre à leurs frustrations et d'augmenter l'efficacité.

<u>Second entretien avec RespEB</u>

RespEB exprime que le but en interne de l'*employer branding* est d'augmenter l'engagement des travailleurs dans le but de les fidéliser. Depuis les restructurations et ensuite avec la fusion, ils ont perdu du personnel. Ils souhaitent « les réengager en fait, et mettre en avant qu'est-ce que Delhaize en tant qu'employeur peut leur offrir mais aussi ce que Delhaize en tant qu'employeur attend de leur part pour vraiment qu'ils se sentent à nouveau engagés pour l'employeur ». Le but externe lui, est d'avoir des candidats plus connectés avec leur marque employeur car les messages qu'ils reçoivent actuellement ne les attirent pas.

Via l'employer brand interne et externe réunis ils souhaitent arriver à ce qu'on appelle un « (…) world of mouth, donc un *employer brand* qui parle vraiment pour lui-même en fait ».

Plus précisément, l'EVP va être constitué de différents axes : vision, identité, style de leadership, people and values.

Le score obtenu sur ces différents axes va vraiment pouvoir différencier Delhaize des autres entreprises.

RespEB nous apprend que Delhaize a vraiment effectué une remise en question basée sur deux axes : le « why for our customers » et le « why for our employees ». La deuxième partie, liée aux employés est toujours en cours. Elle nous explique que ces deux axes doivent être en accord également. Il ne peut y avoir de contradictions. Elle précise également que le « why for our employees » ne pouvait être réalisé avant qu'ils aient des réponses au « why for our customers ».

Le 2 août a lieu des entretiens avec les 9 membres du comité exécutif. Ensuite, lors de la troisième semaine d'août, ils vont rassembler 70 collaborateurs et les sonder, sans avoir communiqué ce qui est ressorti des entretiens avec le comité exécutif car ils veulent s'inscrire dans une démarche « bottom-up ». Suite à cela, pourra avoir lieu une confrontation avec le comité afin de leur communiquer « (…) voilà où vous souhaitez être, voilà ce qui est la perception (…) »

Ensuite, ils veulent mettre en place des « story line » afin d'appuyer leurs valeurs. Pour cela, ils vont faire appel à des ambassadeurs.

Les canaux qui seront utilisés pour l'externe seront le *jobsite* et les réseaux sociaux. Pour l'interne aussi, le but est de partager des histoires, sans doute grâce à Facebook. Là encore, le but est de casser cette image « top-down » et de donner de la voix à ces 10.000 personnes. « On veut vraiment donner une voix aux employés ». Le service de communication interne travaille également sur un autre projet. Il désire mettre en place une plateforme qui permette de diffuser des idées du bas vers le haut mais également de manière horizontale soit entre les travailleurs de même rang hiérarchique.

RespEB nous explique qu'elle n'est pas impliquée directement dans la réflexion de cette stratégie. C'est l'ancien CEO, Denis Knoops, et le service marketing qui ont mené le projet. Suite à des chiffres en baisse, une réflexion a été faite quant à « où Delhaize se situe ». Il fallait déterminer les raisons de cette perte d'efficacité. C'est pour cette raison que Mc Kinsey a fait cette enquête sur l'opérationnel.

Concernant la stratégie *employer branding* en elle-même, c'est RespEB et sa responsable (RespEB+1) qui en sont responsables. Ensuite, la responsable de RespEB+1 est chargée de « (…) faire que le « why for employees », le « why for our customers », organization or design, learning, que tout ça, soit aligné en fait. » Un alignement est également réalisé avec le service marketing afin de voir que ce qui sera créé soit en accord avec la stratégie de marketing RH mise en place.

RespEB nous apprend que la réflexion de cette stratégie de marketing RH n'est pas généralisée au groupe. Elle a lieu en Belgique uniquement car rien n'a encore été décidé concernant une fusion de l'EVP. Elle exprime « (…) même moi quand je demande à quelqu'un (…) la réponse est toujours la même : ça on verra bien ». Cependant ils restent conscients qu'elle pourrait avoir lieu et doivent rester flexibles dans l'élaboration de la stratégie.

Il y a un alignement avec Ahold concernant les valeurs de Delhaize en tant qu'entreprise mais pas sur l'employer branding : « Oui mais ça c'est des valeurs comme humour, humilité, ça ce n'est pas l'employer value proposition. Ça ce sont vraiment les valeurs de Delhaize en tant qu'entreprise, plutôt qu'en tant qu'employeur ».

Pour communiquer cette stratégie de marketing RH en interne, ainsi que pour toutes les futures communications envers les collaborateurs, ils prévoient de créer une unique plateforme qui existerait aussi en version mobile. La création de cet outil sera véritablement pensée en fonction de l'employer brand qui aura été défini. « On est tout au début mais c'est vraiment le but, c'est de tout tout aligner ».

Resp EB estime que si l'*employer brand* interne est bon, cela se ressentira en externe aussi. Leur but est vraiment de créer un *employer brand* interne qui nourrisse l'externe et qu'ils n'aient ainsi, à terme, presque plus d'actions à réaliser en externe. « Il faut en fait que ton *employer brand* en interne soit tellement bien que tu n'as pas de boulot en externe. » A terme, c'est le service de communication interne qui gèrera « La vraie communication et qu'est-ce qu'on va communiquer et quand (…) ».

(traite de la stratégie EB externe)

Plusieurs obstacles s'opposent à eux dans le processus de marketing RH interne. Parmi elles RespEB énonce qu'il est difficile de faire parvenir la communication jusque dans les magasins. Ceux-ci ne possédant pas d'outils de travail tels que des ordinateurs ou des téléphones. Quand le message arrive, bien souvent, il ne rencontre pas autant d'enthousiasme qu'au siège social

d'Osseghem. Il faut donc mobiliser les chefs d'équipe pour qu'ils transmettent à leur tour l'information à leurs collaborateurs. Une seconde limite qui pourrait surgir lors de ce processus serait liée aux pensées de certains membres du personnel qui ont connu les restructurations. En effet, ces personnes ont subi le départ de leurs collègues et certains ne parviennent toujours pas à comprendre les raisons de ces restructurations. Cela génère chez eux des sentiments d'injustice et de rejet vis-à-vis des initiatives de Delhaize. « Des gens qui disaient "oui en 2014, y a nos collègues qui doivent partir et maintenant vous donnez une fête" ». L'interrogée est consciente qu'ils vont devoir très bien encadrer tout cela afin de ne pas s'exposer à ce type de réaction. Elle explique ce sentiment par le fait que parfois, il faut également tester des pratiques et que même le management peut difficilement exprimer les raisons claires de la démarche. C'est d'ailleurs selon RespEB une des causes de la baisse de l'engagement. « (…) tu sais pas immédiatement dire à ton collaborateur polyvalent voilà pourquoi on va le faire. Parce que aussi parfois c'est un peu un testing aussi. Et donc voilà, il y a des choses qui vont fort changer et les gens se sentent un peu, oui marionnette, ce que je peux très très bien comprendre, parce qu'ils ont vraiment perdu leur engagement pour leur employeur comme ça. »

Parmi les nombreuses actions qui devront être mises en place, certains travailleurs souhaitent une communication plus rapide de la part de leur employeur. Ainsi la responsable de l'*employer branding* nous explique « j'ai déjà eu des échos de gens qui disent que parfois je trouve ça très dommage que j'apprends les choses dans les nouvelles avant que j'aie reçu l'info par mon employeur ».

Dans leur processus de construction de la stratégie de marketing RH, RespEB et sa responsable prévoit d'organiser une réflexion en groupe avec 70 personnes venant des magasins. Le but est de dégager les actions concrètes que Delhaize pourra mettre en place en termes *d'employer branding* afin de fidéliser leurs travailleurs. « Parfois les gens ils sont d'abord très négatifs et (…). Mais après ils sont toujours là, donc ça veut dire qu'il y a quand même quelque chose. Pourquoi ils sont *proud to be a lion* ? Pourquoi ils restent ? ».

RespEB continue son explication par le fait que la restructuration a impliqué des changements dans la manière de travailler, qui est dès lors devenue beaucoup plus structurée. « Avant c'était LE Delhaize, l'entreprise paternaliste, (…) et tout d'un coup, Delhaize s'est mis à la recherche de plus d'efficacité, (…). Tu dois badger, tu as les *time sheet*, donc tout est beaucoup plus structuré, tu as des outils pour tout. »

Concernant les pratiques des concurrents, elle explique qu'il faut rester attentif à ce qu'ils mettent en place mais qu'ils désirent vraiment que Delhaize suive sa propre stratégie.

Pour diffuser l'information, ils ont comme projet de créer des profils types en sondant les gens sur leurs intérêts, la manière dont ils souhaitent recevoir l'information ou encore à quel moment. L'optique est réellement d'adapter la communication au maximum. Pour ce faire, ils ont déjà réalisé des entretiens afin de récolter des informations pour la création d'une plateforme. Une entreprise externe a déjà réalisé une proposition. Ils attendent maintenant qu'un budget soit débloqué pour tester le produit.

Afin d'évaluer l'impact des pratiques, RespEB compte utiliser l'*engagement survey* pour mesurer le taux d'engagement des travailleurs. Elle envisage d'y faire ajouter une question : « est-ce que vous conseilleriez Delhaize en tant qu'employeur ? ». Elle énonce qu'il est difficile de créer un nouvel outil pour mesurer les résultats de ses actions en marketing RH car les collaborateurs sont déjà soumis à un très grand nombre de questionnaires.

La responsable du marketing RH soutient que leur but est de garder les salariés et cela surtout lors des six premiers mois. Elle explique qu'à présent les candidats ne savent pas ce que représente la société Delhaize, qui elle est en tant qu'employeur. Pour cette raison, de nombreux départs ont lieu. Un *employer brand* bien défini et diffusé permettra de s'assurer que les candidats savent à quoi s'attendre.

Une attention particulière devra être apportée au processus d'*onboarding*. Actuellement, elle estime que les arrivants ne sont pas assez suivis. « (…) parce que ici l'*onboarding*, c'est un peu tu dois nager et voilà… ».

Enfin, RespEB nous explique que des évènements vont encore être mis en place afin de rassembler les travailleurs et de créer une communauté.

<u>Entretien avec RespEB+1</u>

Cet entretien a eu pour but de chercher des informations complémentaires sur la stratégie d'*employer branding* interne ainsi que de recevoir des explications sur la stratégie générale et la stratégie en matière de ressources humaines. Nous avons déjà exposé ce deuxième point (cf.

Quant aux informations complémentaires sur la stratégie d'*employer branding* interne, RespEB+1 nous informe que leur vision de l'*employer branding* est que les collaborateurs internes parlent de Delhaize à l'extérieur.

Elle explique que la création d'un EVP va permettre de dire : « Qu'est-ce qui fait que les gens ont envie de travailler chez Delhaize ? Qu'est- ce qui fait que les gens restent chez Delhaize, et sont fiers de travailler pour Delhaize ? ». Elle poursuit en disant « Une fois que tu as su déterminer pourquoi les gens sont contents de travailler chez nous et restent chez nous, c'est ce que l'on va utiliser comme message vers l'externe. »

RespEB+1 estime que ce qui est présenté aux candidats doit être en cohérence avec la réalité interne. « (…) c'est l'idée de dire ce qui se vit à l'intérieur doit se refléter en extérieur. » « Donc ça c'est la raison pour laquelle on fait notre EVP et ça c'est vraiment le fil rouge de notre stratégie, c'est de dire on veut mettre en avant nos qualités en tant qu'employeur et nos collaborateurs, pour parler de nous. On veut quelque part que ce soit nos collaborateurs qui parlent de Delhaize en tant que bon employeur plutôt que Delhaize qui va se vendre en tant que bon employeur. »

Leur stratégie de marketing RH soutient plusieurs buts. Le premier est de devenir un employeur de choix. Ensuite, le fait d'être reconnu comme tel permettra d'attirer des candidatures plus qualitatives. L'objectif sera donc aussi de les garder dans l'entreprise. « Donc tu as des gens plus qualitatifs, des gens qui restent aussi plus chez toi, qui n'ont pas forcément envie de partir ailleurs, c'est aussi l'important. »

Entretien avec AncRespEB

AncRespEB nous apprend que Delhaize s'est intéressé à l'*employer branding* suite à une pré-étude de la restructuration en 2014. Il y avait de nombreux problèmes quant à la couverture médiatique des évènements, ce qui impactait le recrutement. A cet instant, aucun plan n'était défini. La situation de l'entreprise étant difficile, aucun budget n'était disponible.

Après 2014, une stratégie a été mise en place. La première étape était de réaliser un état des lieux. AncRespEB explique que « c'était une stratégie de préparation parce qu'on avait aussi une mauvaise actualité. Donc, c'était très difficile pendant un an et demi de sortir quelque chose alors que toutes les semaines tu avais des grèves. »

Le recrutement était alors très difficile. Communiquer sur le fait qu'on engage alors que l'entreprise est en restructuration est évidemment complexe. Ensuite, ils ont réfléchi au but qu'ils voulaient atteindre sur deux ans et aux actions qui devaient être lancées.

Ensuite il s'agissait d'utiliser l'*employer branding* pour faire que les deux cultures, l'ancienne plutôt paternaliste, et la nouvelle, plutôt inscrite dans une démarche d'efficacité, se transforme en une culture unique et forte.

A ce moment-là, les démarches d'employeurs en termes de marketing RH étaient quasiment inexistantes, ce qui leur a permis de tout de même bien se situer dans le classement de Randstad. Dorénavant, cette fonction est confiée à des experts et il n'est plus aussi facile de se rendre visible sur le marché. AncRespEB est d'avis que le fait que Delhaize possède « une grosse image de marque » ait joué un rôle important sur leur positionnement dans cette enquête.

L'interrogé pense qu'un travail interne est nécessaire. Selon lui, la fonction actuelle d'*employer branding coordinator* doit évoluer. L'organisation doit changer. « Tes moyens de com', tu vois on a des cellules de com' internes et des cellules de com' externe et puis on devrait toucher au marketing. Qui devrait toucher à la com interne, la com externe. Et donc pour moi, là il y a encore du travail à faire. Il y a un gros travail de *mind set* à faire dans toute la boîte. »

Pour l'ancien responsable de la fonction, il ne faut surtout pas mentir. Tout comme il faut avoir une longueur d'avance dans le message et les canaux qu'on utilise. Il estime que la communication vient principalement de l'interne. « 70 %, c'est notre interne qui communique avec les autres. »

<u>Troisième entretien avec RespEB</u>

On a commencé à lancer le projet et c'est vraiment chouette.
Le premier point est *personnal compagny*
Cela veut dire le *marketing customer agreation*. C'est redéfinir qui on est en tant qu'entreprise. Ils ont fait un sondage client et donc c'est devenu clair que pour un client ce n'était pas clair qui on était en tant qu'entreprise. Il y avait 19 éléments auxquels ils pensaient quand ils pensaient à Delhaize. Et on risque que, et on l'a vraiment expérimenté…quand ce n'est plus clair pour les collaborateurs, on risque quoi ? C'est très vite de décider d'aller dans un autre supermarché. Donc, qu'est-ce que Delhaize a fait, ils ont redéfini notre why. Notre nouveau why sera très clair : « Nous croyons que mieux manger est au cœur de mieux vivre ».
D'accord.
Et donc, la philosophie derrière, c'est en fait savoir qu'il y a 84 % des consommateurs qui croient que si moi je peux manger un tout petit peu mieux chaque jour, cela va avoir un impact

positif sur ma vie. Je peux raconter une heure sur cela. Mais donc, en bref, une fois qu'on a un customer brand qui est très défini, on doit lier l'employer brand dans le customer. On doit vraiment avoir un call avec un customer brand qui est très lié au employer brand. Donc pour te donner, on crée et c'était totalement par hasard mais c'était une réussite… Au mois de juin, le marketing avait une campagne vitaminies et donc on avait la campagne à travailler chez Delhaize et cela nous a pris une journée. Donc le but est de vraiment lier. Alors, le deuxième slide, pourquoi est qu'on a intégré le why dans notre entreprise ? Donc pour trois choses. Avec le why, il y a aussi le how. Le how, c'est comment nous en tant que collaborateur on va pouvoir réaliser ce why. Et donc, le how c'est : How do you want to realise our positioning, life more simple and pinch of magic, et quoi encore… On va rendre la vie plus simple et on va offrir des versions plus saines de la nourriture que nos clients aiment. Et voilà, il faut qu'on ait conscience de cela et on sait que l'on doit aussi ajouter une pincée de magie à notre travail. On doit aussi rendre la vie plus simple à nos consommateurs mais aussi à nos collègues. Et donc, il faut une sorte de *cultural change* ou changement des comportements. Et donc, cela c'est très important de l'intégrer dans l'entreprise pour que tout le monde ait la même vision. Aussi quand on a tous la même vision, le même but, cela va bénéficier à l'engagement de l'employé. Et donc, troisièmement et cela c'est l'employer branding externe (Non pertinent). Comment est-ce qu'on va intégrer le why dans notre entreprise, on va faire trois choses, on va l'intégrer dans les processus qui sont existants et les programmes qui sont en cours. Ce n'est pas mon scope, c'est le scope de la personne avec qui je travaille dans le projet. Le deuxième scope, ça c'est bien mon scope, c'est le B, c'est communiquer sur ce why avec de l'impact. Donc c'est vraiment créer, c'est *creative communication internal employer branding and external employer branding*. L'approche qu'on a utilisée, on a commencé avec le why, on a traduit le how et donc le magic en quelque chose de tangible et cela on va revenir là-dessus. Et on a le plan sur comment l'intégrer dans l'entreprise avec *internal processus* et communiquer là-dessus. Et le quatrièmement, cela c'est le *external employer branding* (Non pertinent). Alors, le troisième slide, il y a beaucoup de boules de Noël, la grande boule en rouge, c'est notre why : « *we believe better eating is at the heart of better living* ». Les trois boules bleues (1. We care for you : by giving you the choise of a healthier version of food you love. 2. We make you life more simple. 3. We welcome everyone with a pinch of magic) autour c'est le how, c'est comment est-ce qu'on va réaliser ce *why* ? Parce que demain, un Lidl peut aussi dire : « Ah, oui c'est chouette, nous aussi nous croyons que mieux manger c'est au cœur du mieux vivre ». Donc, par conséquent c'est la façon comment on va réaliser le why qui va nous permettre de

nous distinguer. On a surtout voulu partir de ça mais dans une entreprise, il y a des autres choses que tu dois prendre en compte et ce sont nos valeurs. Le poster que tu vois, ne le partage pas parce que c'est notre nouvelle stratégie. ***Ok***. Et on ne peut vraiment pas communiquer là-dessus, donc je l'ai intégré mais je pense qu'il n'y a pas 50 gens qui sont dans l'entreprise qui l'ont vu. ***OK, cela ne sera pas diffusé***. Alors, le quatrième slide, je ne vais pas trop en dire, on a vraiment fait un bottom-up pour dire aux gens, comment est-ce que vous voulez ajouter de la magie ? Comment est-ce que vous voulez rendre la vie plus simple pour nos collaborateurs ? Donc représente en boule référente, ce qu'on a fait et on l'a utilisé dans un workshop. Donc c'est un peu cela. Donc, cinquième slide, le *out come*. On a rendu le how tangible, comment est-ce qu'on l'a fait ? En 5 questions, c'est très tangible, parce qu'il y a une réponse sur les questions qu'on peut se poser à la fin de la journée. Et la réponse, va permettre d'évaluer comment moi j'ai contribué à ce how. Slide suivant, donc cela ce sont les 5 questions du how. Donc c'est vraiment le how rendu en quelque chose de tangible. Stade suivant, le 7. Cela, c'est en fait le mot… En fait, si tu vas sur le slide avant, il y a les cinq différentes questions pour les quatre différentes populations. ***Oui***. Parce que c'est un peu différent pour les magasins. Donc, on a un mot et une phrase qui couvre en fait, qui est commun pour toute l'entreprise. Et le mot, ce que tu vois en gris, ce sont les mots, les valeurs vraiment : Courage, Integrity, Teamwok, Care, Humor. Mais on les a remplacés par des autres mots parce que c'est beaucoup plus relevant. ***Oui***. Ce sont vraiment les mots du how. C'est justement le how qui va nous permettre de regagner notre part du marché. Et donc, des valeurs comme intégrité, care… C'est important mais c'est surtout les valeurs du how qui vont nous permettre de nous différentier. Et c'est donc aussi sur ça qu'on va devoir communiquer en interne et en externe. ***Ok***. Slide prochain, il n'est pas important. C'est juste parce que l'on a anticipé à la question : « pourquoi est-ce que cette approche-là maintenant va marcher ? » Parce qu'on a eu pleins de posters et pleins de projets et rien n'a marché. Donc, voilà. C'est pour cela qu'on a expliqué pourquoi cela n'a pas marché. Slide suivant, le neuf, donc là encore, on l'a intégré dans le slide suivant. Et le deux, c'est *impactful communication* et *l'employer branding*. Donc on va sauter vers la page onze. Il y a deux impactful communication. Donc, il y a deux aspects. Il y a la communication continue donc en interne et externe. Cela s'appelle l'employer Branding. Cela va être basé sur notre Employer Brand Story donc cela dit qui on est en tant que marque employeur. Comme cela aussi l'Employer Brand Story. Cela doit être engageant, inspirant et cela c'est un peu nouveau pour Delhaize à 100 % lié avec le plan marketing. Parce que normalement RH et marketing ont leur propre truc. Mais je travaille en très étroite collaboration avec le marketing pour bien aller lier

notre communication. ***Ok***. Gamification, ça c'est en fait. Donc on a ces cinq valeurs du how, je dirais et on peut les communiquer, dire top down voilà, ce sont nos valeurs, adoptez-les ! Mais Gamification va nous permettre de faire quelque chose de fun, d'engageant pour s'approprier les valeurs. Le concept de Gamification c'est de travailler pendant deux mois sur les valeurs. Ce challenge va amener les gens à réfléchir sur comment est-ce que moi, je peux apporter une pincée de magie ? Comment est que moi je peux rendre la vie plus simple de mon client ou de mon collègue ? On va capter tout cela et cela va aussi être le matériel que l'on va partager comme campagne external employer branding. **OK**. Donc c'est vraiment tout ce qu'on fait en interne qu'on va communiquer en externe. Le slide suivant ça c'est l'Employer Brand Story. Il est en 5 alinéas. Le premier alinéa c'est notre why et notre how. Donc cela commence avec notre why et puis on dit pincher magic, c'est le how. Deuxième alinéa c'est le what. Donc on a le why, le how et puis c'est quoi ce qu'on vend ? Par exemple, des actions comme le vitaminies, les produits qui sont frais, qui sont healthty… Donc ça c'est un peu le what. Troisième alinéa, et cela s'est ressorti des workshops qu'on a fait, c'est Employer Brand ou une marque employer, ce n'est pas tout positif, ce n'est pas à 100% positif. Donc, à un moment, il faut aussi dire ok, on sait que ce n'est pas toujours simple et on sait qu'on a des challenges, des défis mais c'est très important que tu oses aussi prononcer cela, de dire cela et on a du travail dans l'Employer Brand. On ne va pas communiquer cela en tant que tel, mais un Employer Brand c'est quand même le fil rouge pour le matériel que l'on va créer. Donc, si tu vas créer du matériel, on va faire un testing ou on va faire un film ou je ne sais pas quoi… Ok, qu'est-ce qu'on doit avoir dedans, si ce film doit représenter, et ben, cela doit être tout à fait en ligne avec cette histoire en fait. Cela c'est le but d'un Employer Brand Story. Sans doute pour le Iphone il y a, un Iphone c'est super simple, c'est super facile à utiliser et donc voilà comme cela tu sais quand tu fais un film avec un Iphone, il faut montrer qu'il et très simple, qu'il est tactile, facile à utiliser, qu'il est très beau… Voilà, c'est un peu le lien. Et donc un Employer Brand Story c'est vraiment le but de tout ce que tu peux faire sur l'Employer Branding. Il est approuvé par l'Excom donc voilà. Mais aussi celui-là, on ne va pas vraiment le communiquer comme cela. Cela reste vraiment entre… Voilà... ***Oui, c'est un outil***. Et puis, on sait que ce n'est pas toujours facile mais si on va tous intégrer le how, et donc on va tous prendre un pas dans la bonne direction chaque jour, on va y arriver. On va y arriver à « Mee met het leven » en néerlandais et être en français « du côté de la vraie vie ». On est du côté de la vraie vie ou we **(12M 20)** life is about. Ça c'est donc le time line. Et notre campagne c'est *We all start with you*. Donc on est du côté de la vraie vie de nos clients et cela commence par vous, à chaque jour, à chaque moment. Et

voilà la naissance de notre campagne Employer Branding. Cela commence par vous. That all start with you. Prochain slide, c'est juste un exemple de comment toujours faire le lien entre communication marketing. Et donc voilà, pour Félix (image publicité avec petit garçon), on apporte une pincée de magie quand il y a ces petites fêtes d'anniversaires, donc voilà, c'est tout ce qu'on fait pour le client et cela commence par cela. Donc, cela va être le fil rouge de la campagne, toujours dire Ok, c'est cela qu'on fait pour nos clients et on va rien inventer. Félix, c'est un peu inventer mais on va vraiment prendre de vraie campagne marketing. Et de dire à chaque fois, voilà c'est vous qui faites, allez cela commence par vous. Le prochain slide aussi (Publicité avec Sophie). L'autre c'était un peu plus magie. Ici, c'est un peu plus simple et sain. Et aussi ça, ça commence par vous. Le quinze, donc ça c'est vraiment la proposition de…Si tu as une campagne, cela commence par vous, il faut la lancer. Et il faut la lancer avec un peu d'impact. Et à la fin du mois de janvier, on fera une nouvelle réunion stratégique où Xavier va parler de la nouvelle stratégie, une fête d'anniversaire. Donc voilà, c'est ça qu'on fait pour le client et cela commence par vous. Donc cela va être le fil rouge en fait de la campagne. Toujours dire Ok, c'est cela qu'on fait pour nos clients et on ne va rien inventer. Parce que maintenant Félix c'est un peu inventer. Mais on va vraiment prendre de vrai campagne marketing et donc à chaque fois dire, voilà c'est vous qui le fait. Allez, cela commence par vous. Prochain slide aussi, voilà l'autre c'est un peu plus ma vie. Ici, c'est un peu plus simple, sain et aussi ça ça commence par vous. Le quinze, donc ça c'est vraiment la proposition… Si tu as une campagne et quand la campagne cela commence par vous, il faut la lancer et il faut la lancer avec un peu d'impact. Au mois de janvier, on va avoir une nouvelle réunion stratégique et ma proposition au mois de janvier, il va y avoir des clients qui vont livrer une lettre, qu'ils ont écrits eux-mêmes. Voilà comment Delhaize m'a apporté une pincée de magie. Voilà comment Delhaize m'a simplifié la vie. Ils vont vraiment le donner au store manager ou au magasin, on va filmer cela, je dirais 5 clients, quelque chose comme cela. On le montre pendant la réunion stratégique et donc c'est Xavier qui dit, voilà comment nous ajoutons une pincée de magie. Voilà comment au fait nous réalisons notre stratégie pour nos clients et cela commence par vous. Ce serait donc pour moi le kick off de la campagne pour après faire le roll out en interne donc c'est de la communication continue. Oui, pour entretenir sur des histoires, des photos, ... Et donc aussi, chaque communication qui existe aujourd'hui, de maintenant toujours relié à Magie, Simplification, Inspiration donc que chaque communication a du sens quoi. Et a vraiment été reliée au *How*. Le *gamification*, donc le slide suivant, donc là c'est le but comme j'ai expliqué à chaque fois deux mois de travailler sur une autre valeur. Pour un peu concrétiser cela, le slide

suivant c'est juste que cela reste et doit être lancé par un client. Comme cela on reste vraiment avec le client au centre. Et le slide d'après Inspiration, mon idée c'était que chaque collaborateur, chaque magasin, chaque team doit privilégier une recette. Une recette avec des produits Delhaize et qui est aussi en lien avec notre Employer marketing donc pas avec plein de sucre dedans. Une alternative par exemple, un cake aux figues ou je sais pas quoi… C'est le but de mettre une recette dans chaque magasin, que les clients peuvent vraiment acheter. Il y a donc vraiment les produits qui sont mis en place au bout d'un rayon avec la recette. Et donc du point de vue de l'Employer Brand, c'est hyper fort. Parce qu'on peut faire, apporter nos idées, comment cuisiner avec les produits Delhaize, on peut les vendre à nos clients. Pour moi, du point de vue de l'Employer Branding, c'est fou. Aussi External Employer Branding, si on peut filmer cela, on peut aussi partager les recettes de nos collaborateurs avec les produits Delhaize sur Facebook. Enfin, moi en tant que candidat, je peux me dire on peut vraiment faire quelque chose avec les produits Delhaize, on peut apporter nos idées. Et non moins important, une autre valeur du *How*, c'est comment est-ce que moi je peux inspirer mon client ? Et c'est vraiment cela quoi. Enfin, voilà. Pour les quatre autres, je ne sais pas encore mais voilà, ça c'est l'idée. Le slide suivant explique l'external campaign, c'est un portrait court car je sais que cela intéresse moins l'ex com. (…) (Note de l'auteur : informations non pertinentes pour notre analyse). Si on a maintenant le *go*, on va d'abord se focaliser sur la campagne interne mais j'aimerais bien quand même commencer avec la campagne externe en février ou mars.

J'avais juste une autre question, en fait, quand je t'ai rencontrée et que j'ai rencontré aussi Audrey, vous avez dit toutes les deux que la stratégie de l'Employer Branding soutenait aussi le fait de devenir un employeur de référence. Et je voulais juste savoir, quel était votre définition d'un employeur de référence ?

Pour moi, je pense qu'en Anglais, c'est un Employer of choice. ***Oui***. Pour moi, ce qui est un Employer of choice c'est on doit avoir l'inspiration de l'être mais je vais être très honnête, je pense que le jour où on l'est, il est encore très très loin. Pour moi, Employer of choice c'est même avant que tu communiques c'est un besoin. Les gens pensent à toi pour juste voir de façon intuitive si on a des offres. Donc, par exemple, un google. Un google, il ne faut pas d'Employer Branding. Leur site, il est hyper moche et il faut essayer via google de chercher leur job site, c'est même méga difficile. Ce n'est vraiment pas évident. Leurs jobs sont un peu cachés quelque part dans l'univers de google et quand même, ils ont, je pense que c'est 4000 applications chaque jour. Cela fait un employer of choice avant même qu'ils ont communiquer qu'ils ont un besoin, les gens sont activement à la recherche des besoins. Et donc, je pense

qu'en Belgique, ce sont toutes les entreprises auxquelles toi tu penses, enfin quand tu sors de l'école… Ah, oui cela s'est une entreprise où je vais activement chercher. Tu vas directement sur leur job site et tu ne vas pas arriver sur leur job site via une inscription. Et donc, voilà c'est cela le but de communiquer tellement à l'extérieur comment c'est chez Delhaize. Et voilà chez Delhaize, vous pouvez apporter vos propres idées et vous pouvez même les vendre en magasin. Que les gens ont tellement envie de travailler pour toi que ils parlent et que voilà, un moment les gens vont et même avant que tu communiques un besoin, activement regarder sur ton site. Et je suis sûre qu'aujourd'hui, c'est déjà le cas. Mais ce n'est certainement pas la majorité. Donc voilà, pour moi c'est cela un Employer of choice***. Ok, super. Bien, tu as répondu à ma question***. Avec plaisir. ***Super, comme cela, j'ai une étape en plus. Par contre, pour les résultats, je te propose de te présenter cela plus tard sur un power point, ce sera plus clair. Ce qui sera le plus relevant, c'est que je te présente cela dès que j'ai fait ma présentation, comme cela j'ai les retours aussi de ceux à qui je présente***. C'est parfait. **Donc, tu auras tout en un coup**. C'est parfait. Si tu as encore des questions, n'hésite pas. Je suis super passionnée par l'employer Branding, donc si je peux t'aider, n'hésite pas. ***Super. Merci beaucoup. C'est très gentil.***

Annexe 15 : Analyse verticale des entretiens

Analyse verticale : entretiens réalisés dans les magasins

Entretien avec CM1

Pour CM1, une entreprise doit offrir trois choses à ses travailleurs : « Des formations, de la considération, des responsabilités… ». Par considération, il entend des moments d'échanges et de feed-back entre les collaborateurs, qu'ils soient d'un échelon supérieur ou inférieur. « Il faut stimuler ces moments de feed-back qu'ils soient au-dessus ou en-dessous. »

Lorsque nous lui demandons s'il se sent considéré par Delhaize, il nous donne une réponse mitigée. En effet, même s'il a de nombreux collaborateurs, il a peu de personnes à qui il peut se confier. Etant directeur du magasin, « c'est assez difficile d'échanger, on est un peu seul (…) et chez Delhaize il y a très peu de liens entre la centrale et nous et donc on est parfois laissé pour compte et on est peu le mauvais rôle. » Il explique que « l'écart se fait de plus en plus grand et se ressent également plus. C'est pour cela que je dis qu'il y a un manque de considération. »

Il estime qu'un travailleur doit demander à l'entreprise se dont il a besoin. S'il n'effectue pas de demande, c'est « qu'il se sent bien dans sa position et dans son environnement ». Il souhaite pour sa part que son employeur lui offre plus de possibilités d'échanges afin de développer une proximité. Nous ressentons dans son discours la volonté que son avis soit pris en compte et si ce n'est pas le cas qu'il reçoive des explications. Il attend de la transparence.

Par responsabilités, il veut exprimer qu'en tant que candidat, il a postulé par attrait pour une description de fonction. Il souhaite alors garder les responsabilités qui doivent lui être confiées. Il aimait le fait d'avoir une grande responsabilité en termes de management. Aujourd'hui il se sent freiné par la politique de Delhaize : « On a une ligne de conduite qu'on doit suivre à 80% et 20% où on est plus ou moins libre mais tout en rendant des comptes. Notre pouvoir de décision est assez réduit et sur ce point-là je suis un peu déçu. »

(idée de cohérence dans les DF, ce qu'on offre au candidat = réalité + rejoint idée de donner la confiance aux collaborateurs)

Si ce CM1 a choisi de postuler chez Delhaize plutôt que chez un concurrent c'est parce que « Delhaize a son image de marque et c'est important (…) d'aller vers le leader du marché ou alors le challengeur. » Le fait d'aider Delhaize à redevenir numéro un sur le marché le

challenge. Ensuite, les valeurs ont eu du poids dans sa décision « (…) je me suis vu à travers les valeurs de Delhaize ce qui est super important aussi. Car si on y croit pas, on ne se sent pas soi-même. »

Si CM1 a déjà envisagé de quitter l'entreprise c'est en rapport avec son ambition : « (…) je pense à ma carrière et j'ai un plan dans ma tête. Je sais ce que je veux faire plus tard que ça soit au sein de Delhaize ou pas. » Pourtant, il n'est pas activement à la recherche d'un autre poste. Il explique que si un recruteur le contacte il se renseignera afin de voir ce que son profil vaut sur le marché. Il ajoute « c'est clair que pour l'instant je postulerais plus en interne qu'en externe ».

Le répondant se sent attaché à l'entreprise. Il souhaite mener à bien le challenge commun. « Oui, parce que ça va mal et que j'ai envie d'amener à bien le challenge commun qu'on a tous. Les collègues … car on s'attache. »

Ce qui doit être changé selon ce directeur, c'est la lenteur des prises de décision. Pour lui, cette lenteur est en opposition avec le secteur du *retail* qui est un monde qui bouge vite. « Une bonne stratégie mais qui est beaucoup trop lente par rapport à la concurrence qui va trop vite. »

Plus tard, CM1 explique qu'il est attaché à ses collaborateurs. « Si je dois quitter le magasin, ça me minerait car je suis attaché à mes collaborateurs. » Il a l'impression de travailler pour lui-même : « C'est mon magasin, j'ai l'impression de travailler pour moi. (…) Ça nous donne un sentiment d'entreprenariat. »

Pour être satisfait dans une entreprise, le répondant a besoin d'« un objectif clair, une stratégie claire, être entendu en tant que travailleur. » Chez Delhaize, si la stratégie est claire, l'objectif, lui, change fréquemment.

Il tire sa motivation des objectifs que l'entreprise lui fixe et de la pression qui en découle. « Les objectifs de fin d'année c'est leitmotiv. Toutes les actions sont pour arriver à l'objectif final. » « Cette pression doit rester et je l'aime bien. »

Selon lui, l'implication d'un travailleur tient à la rigueur qu'il se fixe. Il compare les résultats de son magasin aux autres et se challenge de cette manière. Ensuite, ses valeurs sont en concordance avec celle de Delhaize. S'il arrive à créer ou ressentir un projet d'équipe, il se sent impliqué. Sur ce point, le directeur estime que Delhaize doit se développer : « Je trouve que Delhaize devrait vraiment investir dans la création d'équipes. J'ai parlé des ponts entre les magasins et le support. Si on travaille tous vers un objectif commun ça sera intéressant. Il y a

certaines équipes du support qui ne savent même pas ce qu'on fait en magasin. » « (…) c'est vraiment important pour moi, j'ai besoin de me sentir dans une équipe, or je me sens dans un groupe de personnes. » Pour arriver à fédérer le personnel, il faut un seul objectif commun. « On a tous des objectifs mais on n'a pas tous un objectif final. » « Pour le moment, chaque individualité essaye de gérer ses problèmes dans son coin. Mais nous connaissons tous l'expression : un cerveau vaut mieux que plusieurs… » « On ira plus vite en équipe que seul vers l'objectif final. Malheureusement Delhaize n'a pas compris ça. Je me sentirai davantage impliqué s'il y avait cet esprit d'équipe. »

Delhaize fait de plus en plus partie de l'identité du travailleur. Il explique cela par le fait que chacun est confronté à Delhaize : « Tout le monde fait ses courses, tout le monde a besoin de nourriture, donc fatalement ça revient assez facilement dans les discussions entre amis, famille. » D'ailleurs, il nous dit « Et je défends assez rigoureusement Delhaize et son image » car, avant de croire en son employeur, c'est une cause qu'il soutient. Ce n'est pas un sentiment qu'il retrouvait dans son ancienne entreprise. Il croit en ce que Delhaize fait et peut donc s'y identifier. De ce fait, il aimerait que les gens y croient également.

« Vieille dame, changement difficile, initiative, entreprise dispersée », voici les qualificatifs que cite CM1 lorsqu'on l'interroge sur l'entreprise Delhaize en tant qu'employeur. Il explique que même si c'est un travail qu'il trouve génial, il énonce clairement les conditions difficiles qui l'accompagnent lorsqu'un candidat se présente. « (…) c'est une entreprise qui est lente et y aura des déceptions, des choses sur lesquelles tu vas vraiment t'énerver parce qu'on ne peut pas accepter ça de notre entreprise (…) Mais c'est un boulot génial, prenant et enrichissant par rapport aux personnes que tu gères. » Par l'expression « vieille dame », il souhaite faire refléter que Delhaize a trop longtemps été leader et que l'entreprise s'est reposée sur ses lauriers. Les outils sont désuets et inadaptés : « toute autre entreprise de plus de 100 employés est avec un logiciel informatique et qu'on ne l'est pas encore. Je trouve ça indécent. »

A l'opposé, la société peut mettre en avant la qualité de ses produits, le grand éventail de formations qu'elle offre, la liberté qu'elle laisse à ses collaborateurs, et ses différentes initiatives telles que la fête des 150 ans. Par contre, un développement doit être fait quand à sa présence sur Internet. Il est nécessaire d'y instaurer plus de communication. « Les premiers influenceurs et ambassadeurs ça doit être nous. Et pour l'instant il y a un essoufflement par rapport à nos employés, cadres ou non. C'est dommage car on peut vraiment aller de l'avant en communiquant. » « Delhaize doit faire un énorme travail sur la communication (…) ». Ainsi, il

énonce qu'un travail doit être fait au niveau de la communication par rapport à la *sustainability* – ou en français « durabilité » – car ils ont réalisé de très beaux objectifs mais personne ne les a partagés.

Nous percevons dans son discours un désir de plus de transparence, surtout lorsqu'il s'agit de problèmes logistiques qui impactent le réassortiment des magasins. « Jost group c'est notre plus grand distributeur. C'était dans les médias mais Delhaize n'a pas embrayé là-dessus en expliquant au public le problème. En disant cela, il n'y a pas cette animosité chez les clients. (…) Cela permettra également d'agrandir notre sentiment d'appartenance chez Delhaize car on se sentira soutenu par notre management. »

Delhaize doit mettre en avant le fait qu'elle est une entreprise qui se remet en question et qui met en place des projets. Elle doit le communiquer à ses collaborateurs car CM1 explique que les cadres reçoivent l'information mais que celle-ci a du mal à atteindre les travailleurs en magasin. La société doit expliquer à ses travailleurs ce qu'elle fait pour eux.

Aujourd'hui CM1 se sent bien chez Delhaize. Il ressent du bien-être aujourd'hui car le salaire est confortable même s'il a toujours cette frustration par rapport au manque de communication. Précédemment ce n'était pas le cas. En cause, son ancienne fonction et son ancien supérieur direct. Il ne se sentait absolument pas soutenu et ne percevais aucunement ce qu'il apportait à l'entreprise. Il faisait alors le minimum de ce que lui demandait sa fonction.

Pour le répondant, Delhaize n'est pas cohérent dans ses recrutements : « On ne prépare pas assez les candidats à ce qu'ils vont faire en magasin. » Les candidats ne sont pas assez informés sur les conditions de travail et ne restent pas, ce qui engendre des frais pour les magasins et la centrale.

Il a l'impression que d'un point de vue externe, Delhaize a une image de bon employeur, en particulier auprès des jeunes qui sont attirés par la réputation du *management game*. Il est d'avis que l'employeur Delhaize doit mettre en avant le fait qu'il offre de grandes responsabilités aux jeunes diplômés.

Nous avons demandé à ce directeur de nous faire une proposition de slogan qui reflèterait Delhaize en tant qu'employeur : « La direction est là mais la vitesse ne l'est pas. »

Entretien avec CM2

Pour CM2, une entreprise doit d'abord lui offrir un salaire et des avantages en nature. A côté de cela, il énonce la confiance et la liberté d'action. Il veut dire par là qu'il doit pouvoir exercer sa créativité afin d'avoir le sentiment qu'il a pu apporter quelque chose. Après ces premières conditions, il énonce la reconnaissance.

A l'inverse, il pourrait quitter une entreprise s'il ressentait un manque de perspective d'évolution, de l'injustice ou si des pratiques allaient contre son éthique ou ses valeurs. Il continue en expliquant qu'un cloisonnement total de son travail serait inenvisageable. « Là, ça, ça me ferait péter un câble. Si on me disait « non, heu, ça tu ne peux pas », si on me coupait à chaque fois l'herbe sous le pied, on m'empêchait de créer ou de penser, d'avoir des idées, … »

Sa satisfaction au travail lui provient de sa rémunération « juste et suffisante » et de sa « liberté d'action et d'organisation ». Il trouve très valorisant de se voir confier la gestion de 50 personnes à 26 ans. Il apprécie également la collaboration qu'il peut avoir avec son supérieur : « Je travaille en binôme avec le directeur. (…) Ce n'est pas vraiment une pyramide hiérarchique. On travaille vraiment en binôme. (…) Si j'ai des idées, lui il me laisse complètement faire. Et inversement. (…) On est vraiment dans une bonne dynamique. ». La liberté d'action et donc de créativité lui convient.

Pour être motivé, il doit recevoir du feed-back et de la reconnaissance. Il explique qu'il le retrouve chez Delhaize mais que cela pourrait se développer. Il sent que la culture paternaliste, où le feed-back était inexistant, subsiste. Il explique alors que cela peut générer des conflits : « Il y a quelqu'un qui a toujours travaillé comme cela et nous on arrive. On va lui dire « Ce serait bien que tu fasses comme cela ». Et lui va dire « Mais attendez, on ne m'a jamais rien dit ». (…) Au début avec le directeur ce n'était pas facile. Il était assez fermé à tout cela. Mais juste par habitude. Pas par peur. » Aujourd'hui, il arrive à recevoir du feed-back mais c'est parce qu'il le demande.

C'est encore la reconnaissance qu'il cite comme raison de son implication mais aussi le sentiment d'utilité. « J'ai besoin de sentir malgré tout qu'il y a un problème, un manquement que je pourrai résoudre. » « Je ne pourrais pas arriver dans une entreprise où tout va bien et me sentir impliqué. » Même s'il travaille dans un magasin, c'est par rapport au groupe qu'il se sent impliqué.

Afin qu'il puisse s'identifier à une entreprise, celle-ci doit avoir des valeurs concordantes aux siennes. Il dit se sentir « majoritairement » identifié à Delhaize mais « pas à 100% » car sa position d'entreprise de grande distribution implique du gaspillage. Ce n'est pas en accord avec ses valeurs : « Allez et on va tout jeter pour un degré. Mais je dois le faire parce qu'il y a un risque pour la santé et que c'est mon travail. Donc dans ces moments-là, c'est plus difficile. » Cependant, même si cela lui pose un problème, il est content d'appartenir à Delhaize car des pratiques sont mises en place pour éviter le gaspillage. « Je peux m'identifier à Delhaize parce que c'est une entreprise qui va de l'avant et pour qui l'impact sociétal est important. Mais par nature, une entreprise de grande distribution ne sera jamais parfaitement durable. » Le fait que l'entreprise vende des produits de qualité joue aussi un rôle dans son identification. Il exprime un sentiment de fierté à travailler chez Delhaize plutôt que chez un concurrent.

QSCanDir décrit son employeur comme « une vielle dame un peu prude mais cool quand même ». Le qualificatif « vielle dame » tient à la lenteur de l'évolution. L'adjectif prude, quant à lui est là pour signifier que les choses se font doucement. « En tant qu'employeur les avancées sont lentes, même au niveau du personnel. Tout est très lent. » Enfin, le « cool » représente l'amusement : « On s'amuse vraiment. On a des réunions de secteurs avec tous les directeurs ensemble et les liens hiérarchiques sont assez simples. (…) Et vraiment, il y a de l'humour. » Il explique aussi que « en terme d'employeur c'est vraiment de la bonne volonté, une recherche de satisfaire ses employés. » CM2 apprécie fortement la mentalité car il n'y a pas de réelle concurrence entre les magasins et qu'il y a une mixité au niveau des âges qui fait que les profils se complètent. Il y a un sentiment d'entraide. Les adjoints et directeurs organisent des évènements pour se retrouver sur leur propre initiative. CM2 explique que les formations permettent aussi de créer des liens avec des personnes que l'on connait moins bien. Pour autant, il est d'avis qu'il y a parfois trop de formations.

L'interrogé estime que la mobilité horizontale et verticale qu'offre Delhaize est un atout à mettre en avant pour attirer et pour retenir les travailleurs. Selon lui, il faut plus communiquer sur ces opportunités. Les formations que met l'entreprise à disposition viennent compléter cet atout. Un autre point à mettre en avant afin d'attirer et de retenir les travailleurs tient à l'aspect concret du travail : « Travailler dans la grande distribution, cela te permet d'avoir un contact avec les gens. Ce n'est pas toujours facile. Mais, cela permet d'avoir un contact concret et de voir tes actions concrètes. Cela pour moi c'est assez important. » (+//sentiment utilité) Enfin, il considère la diversité de la fonction comme un attrait supplémentaire sur lequel l'entreprise

doit communiquer. « (…) c'est très riche parce qu'en fin de compte, on a du marketing, du commerce, du merchandising, du management humain, beaucoup. » « Donc là aussi on pourrait insister sur c'est quoi travailler dans le *retail*. C'est un contact avec les clients, un contact avec les gens, des actions concrètes, des résultats concrets et un travail riche et varié. »

Le candidat directeur dit se sentir bien chez Delhaize car ses attentes sont remplies. Il a pourtant des réserves quant au temps que pourrait prendre son évolution. Les conditions de son évolution ont en fait été modifiées par rapport à ce qui avait été convenu au départ. Si ses supérieurs attendent trop longtemps avant de lui confier un magasin, ils risqueront de lui faire perdre sa motivation. Cela pourrait alors le faire partir. D'ailleurs, au moment où on lui a annoncé que les conditions de son évolution changeaient, il avait pensé à partir de l'entreprise. « Moi, je suis heureux dans ce que je fais et je n'ai pas envie de partir d'ici. Mais dans 6 mois, ils pourraient me perdre et je pourrais perdre ma motivation. Peut-être, changer de service mais rester chez Delhaize. »

Cette mentalité positive et non compétitrice de Delhaize le rend fidèle à la société, tout comme la mobilité et la liberté d'action qui lui est offerte. Il cite encore l'implication de l'entreprise en ce qui concerne la durabilité et l'impact sociétal : « Des entreprises du *retail*, et bien je trouve c'est une de celle qui est le plus en avance en ce qui concerne la durabilité et l'impact sociétal. Donc cela joue. »

Il se sent en confiance par rapport à Delhaize malgré le non-respect des conditions de son évolution car eux-aussi ont confiance en lui : « (…) j'ai confiance en eux et eux ont confiance en moi. »

Le répondant accorde une grande place à l'impact sociétal de l'entreprise. Effectivement, travailler chez Delhaize lui donne l'impression d'avoir de l'impact de par l'importance de l'entreprise. Les décisions que prend Delhaize ont un impact : « Si du jour au lendemain, les grands directeurs décidaient de faire que des emballages plastique pour tout… beh… on serait vraiment dans la merde, quand même ! »

La communication de Delhaize vers les candidats est selon lui tout à fait cohérente avec ce qui est vécu sur le terrain. Il note qu'en arrivant, il a retrouvé l'humour et l'offre de formation et de développement personnel que Delhaize se prévalait d'avoir. Il en est satisfait. Il avait choisi l'entreprise car il se retrouvait dans les valeurs qu'elle dégageait. « Et t'as toute cette partie aussi que je t'ai dit, formation et développement personnel qui assez développée aussi, chez Delhaize. Ça me correspond tout à fait. J'adore, moi, j'adore ça. »

QSCanDir estime que de l'extérieur, les gens peuvent percevoir le changement de culture de Delhaize et que même si pour eux Delhaize reste une entreprise paternaliste, il est difficile de s'y faire engager. Il explique aussi que Delhaize doit plus communiquer pour se montrer comme employeur : « on ne conçoit pas vraiment d'aller travailler chez Delhaize. On n'y pense pas en fait. C'est pour ça, ce que je te disais, tu sais, en sortant de l'univ, beaucoup disent « ouais les banques, tout ça » parce qu'on ne se dit pas « Tiens, la grande distribution » ».

La façon dont les gens extérieurs perçoivent Delhaize ne l'influence pas car étant à l'intérieur il reçoit les informations et comprends ce qu'il se passe : « (…) ce que pensent les autres n'influence pas vraiment étant donné que, ben voilà moi, je sais mieux qu'eux ce qui se passe chez Delhaize. Je suis là de l'intérieur. ». Pour le moment, les actions prises par Delhaize lui semblent logiques et elles n'interfèrent pas avec ses valeurs. Cependant, si cela devait arriver, il ne voudrait pas rester dans la société. Pour autant, il comprend les réactions des personnes extérieures même si elles le gênent. « Donc, quand tu es de l'intérieur, tu te rends compte de choses et tu te dis « ben non, le changement était nécessaire et ce qui s'est passé, c'était nécessaire. ». Et on aurait pu encore virer beaucoup plus de gens, c'est ça qui est terrible. » « (…) là où j'aurais du mal, c'est si, effectivement, je me rends compte que la direction est en faute ou qu'on a quelque chose qui, encore une fois, qui ne correspond pas à mes valeurs et que ça a des répercutions à l'extérieur et que, voilà, là ça revienne. » Ce qui lui crée plus de désagréments, c'est la perception des gens et les remarques sur les prix du Delhaize.

Comme slogan d'employeur, le répondant propose : « Un travail riche, varié, avec beaucoup de liberté et le tout dans… dans de l'amusement. C'est ce qui vous attends chez Delhaize. »

Entretien avec EM1

Le travail prend énormément de place dans la vie de Colmag1. Elle fait souvent des heures supplémentaires et ses collègues la contacte même lors de ses jours de congé. Elle adore son travail. « (…) j'adore mon travail, c'est une place importante dans ma vie. »

La chose primordiale qu'une entreprise doit apporter aux travailleurs c'est le bien-être. Faire que les gens soient bien dans leur fonction. « Déjà le bien-être au travail, moi je trouve que c'est très important, savoir que les gens sont bien dans leur fonction, et ne viennent pas avec des pieds de plomb. » Elle développe en expliquant que ce bien-être peut-être lié au fait de travailler

dans un magasin proche de son domicile. Il faut écouter les gens et pouvoir être flexible. Un employeur doit prendre en compte l'avis de ces travailleurs et créer un climat de confiance. Elle estime que Delhaize devrait laisser les collaborateurs un peu plus longtemps à leur poste dans les magasins. C'est bien de changer pour leur mettre un nouveau challenge mais pas trop souvent.

Une entreprise doit lui offrir de l'écoute, de l'échange, du bien-être et de l'attention. « L'écoute, l'échange et le bien être savoir que l'on fait attention, je pense que quelqu'un qui est bien dans son boulot, il va beaucoup mieux travailler, je ne pense pas, c'est la vérité. »

Elle pourrait quitter une entreprise si elle ne reçoit pas son salaire à temps, si on changeait ses horaires. Si on touchait de trop à ses acquis. « Déjà si on ne nous paie pas à temps, c'est déjà important, la régularité au niveau des paiements, que l'on changerait nos horaires, je pense le fait de trop toucher à ce que l'on a comme acquis. » Elle a déjà vécu les restructurations et ses conditions ont changé mais elle s'estime encore gagnante. Une autre raison de son départ pourrait provenir d'un désaccord avec les idées de l'entreprise.

Pour être satisfaite dans sa fonction, elle doit bénéficier d'une bonne entente avec son équipe. « une bonne entente dans mon équipe, car on a toujours un moment où l'on déconne un peu, on rigole, donc ça c'est très important. Si je ne sais pas m'entendre avec quelqu'un je ne me sens pas bien. » Son employeur doit aussi lui laisser le temps nécessaire à la réalisation de ses tâches.

Elle s'est déjà sentie insatisfaite lorsqu'on lui confiait des trop de tâches par rapport aux moyens et au temps dont elle disposait. Il y avait un décalage les consignes du management et la réalité du terrain.

Colmag1 tire sa motivation de la reconnaissance de ses supérieurs et du feed-back qu'elle reçoit.

Elle s'est sentie démotivée lors de l'implémentation du nouveau programme informatique. Le programme était très complexe et, bien qu'ils aient reçu une formation, celle-ci ne répondait pas aux questions et cas concret du terrain. Beaucoup de collègues ont démissionné à ce moment. Ils se sont senti perdus. Selon elle, ils auraient dû bénéficier d'un soutien en magasin.

Pour se sentir impliquée, elle doit se sentir considérée.

C'est la reconnaissance de ses supérieurs qui lui permet de se sentir attachée à son entreprise. Elle se sent plus attaché au magasin qu'au groupe Delhaize. Elle se sentirait plus engagée si on lui laissait des collègues plus longtemps et qu'ils arrêtaient de changer toute l'équipe.

Elle arrive à s'identifier à Delhaize grâce au sigle et aux évènements tels que les 150 ans car ceux-ci lui permettent de se sentir faire partie d'une grande famille. « (…) ceux qui étaient là que l'on faisait partie d'une famille (…) »

Elle pense que le sentiment familial de Delhaize a disparu. On les traite plus comme des numéros. « Ça ça a complètement disparu, c'est devenu une société qui est cotée en bourse et que l'on voit que c'est les bénéfices qui comptent uniquement. » Elle explique que les travailleurs en magasin ont mal vécu le changement de culture « (…) on est beaucoup d'anciens et beaucoup qui ont encore cet esprit famille, d'entraide si quelqu'un avait un problème on faisait une collecte, plus de trucs, même la centrale donnait de l'argent dans la collecte, c'est tout est fini tout ça, et les gens se sentent un peu largués par leur patron, lâchés. »

Pour sa part, elle se sent identifiée à Delhaize, déjà grâce à sa fonction et ses responsabilités. Elle nous dit : « je me sens identifiée et j'ai envie que l'on réussisse. J'ai envie que ça perdure, je n'ai pas envie de perdre ma place non plus. »

Pour fidéliser ses travailleurs, Colmag1 estime que Delhaize pourrait faire plus d'évènements.

Elle ne pense pas quitter l'entreprise mais changer elle pense à changer de poste. Pourtant elle ressent un climat d'insécurité due aux changements fréquents. Elle a l'impression que le management change les personnes en poste tous les six mois.

Son appartenance, sa fonction et les évènements sont ce qui la rend fidèle à son entreprise. Elle énumère aussi les écrans de communication dans les magasins. Le fait d'être au courant de ce qu'il se passe la fidélise. « (…) sur cet écran il passe toujours des petites photos, les news. Ça c'est bien aussi on voit ce qu'il se passe aussi dans les autres magasins, ça nous tient au courant et ça fidélise aussi, l'appartenance. »

Elle qualifie l'entreprise d'employeur d'honnête. Elle justifie cela par les frais de défraiement et la rigueur des salaires. Ils reçoivent leur salaire en deux parties.

Colmag1 se sent reconnue dans sa fonction. Cette reconnaissance est exprimée par ses collègues et sa direction.

Lorsque nous lui demandons son avis sur les conditions de travail, Colmag1 nous explique même si cela s'est amélioré, les collaborateurs ne se sentent pas toujours entendus, par exemple au niveau du manque de personnel. « Maintenant ça va mieux parce que l'on nous écoute un peu plus au niveau du manque du personnel, (…) ils ont vu clair quand la direction a du eux-mêmes mettre la main à la pâte, (…) quand on les implique, là il se disent oh il manque quand

même des gens. » Elle estime que les directeurs restent trop souvent dans leur bureau et qu'ils ne se rendent pas compte de la réalité du travail. Les directeurs pensent trop en termes de chiffres. Ses conditions sont moins bonnes depuis la restructuration mais elle « trouve que ça va ». Elle se sent bien lotie par rapport à chez les concurrents.

Au niveau de l'ambiance de son magasin, elle explique que c'est « très difficile », « C'est beaucoup du chacun pour soi, et du coup on travaille à penser à son truc à soi et on s'en fout. » Elle ne ressentait pas cela dans le magasin où elle était avant. Elle pense que cette différence vient du fait qu'ils ont vu beaucoup de directeurs défiler en peu de temps. Elle estime que garder un directeur plus longtemps permettrait d'instaurer un climat de confiance. Pour l'ambiance générale, lorsqu'elle s'est rendue à la centrale elle a été étonnée de voir qu'ils « ne ressentent absolument pas le problème qu'il y a en magasin ». C'est pour elle une société à deux vitesses. « Là on sent que l'on ne fait pas partie de la même société. »

Elle se retrouve dans les valeurs de l'entreprise. Elle a un sentiment de fierté : « (…) fierté que l'on puisse continuer à tenir le cap, fierté de mon poste ».

Lorsque nous lui demandons son avis sur Delhaize en tant qu'employeur, elle nous fait part de sa satisfaction sur la fait que les travailleurs sont de plus en plus sollicités par la centrale : « (…) je pense qu'ils sont en demande aussi des talents qu'il y a chez Delhaize, t'es un talent, tu as une idée ? oui communique-la, communique-nous ton idée car ça pourrait être intéressant. Je trouve que c'est une très bonne initiative de la part de la direction de faire impliquer ces gens de n'importe où qu'ils soient (…) ? » Delhaize donne vraiment l'opportunité à tout son personnel de donner son avis. D'ailleurs, une fois par an une enquête de satisfaction est réalisé. Elle trouve cela très bien. Elle cite à nouveau les qualificatifs « Réglo, quelqu'un d'honnête, donnant-donnant, on a signé un contrat, nous on travaille mais lui nous rémunère en temps et en heure, moi c'est fort important. ».

La communication de Delhaize est parfois incohérente avec ses actions en interne. Par exemple, « (…) on nous a dit que la nouvelle structure allait nous permettre d'avoir une meilleure stabilité au niveau des horaires, et ça ce n'est pas vrai je trouve. »

Pour retenir ses travailleur, Delhaize doit instaurer plus de stabilité dans les postes.

En externe, elle pense que Delhaize est perçu comme un bon employeur. Pour elle c'est un employeur qui veut rassembler : « Il veut rassembler vous voyez, je veux dire, dans ses optiques de vouloir rassembler tout le monde pour aller dans la même direction et de faire le même job. »

Entretien avec EM2

ColMag2 est une personne très investie dans son travail car il estime que « Ça prend beaucoup de temps, vous passez plus de temps au travail que chez vous, dans sa globalité ». Pour lui être chef est un « travail d'investissement ». Il faut instaurer une communication avec le personnel et donner du feed-back. Il estime que c'est très important. Il a une vision très positive de son poste et de l'entreprise et de sa stratégie. Nous apparaît dans son discours qu'il a l'impression de faire partie d'une équipe, qu'il s'identifie à l'entreprise et à ses décisions. Il en fait toujours part sous la forme du pronom personnel « on ».

Lorsque nous abordons avec lui la question des bénéfices fonctionnels, psychologiques ou économiques qu'une entreprise doive lui fournir, il énonce la « très bonne formation » qu'il a reçu à son arrivée. Il a pu rencontrer plusieurs personnes qui ont partagé leurs savoirs avec lui. Il exprime aussi que le travail n'est pas facile tous les jours du fait de certaines contraintes telles que « des retards de camion, il y a des gens qui ont l'habitude, des gens motivés, d'autre un peu moins motivés ». Pour lui, il est de se responsabilité de « motiver et de donner des directives à ces gens, à les amener vers où vous voulez aller et vers où Delhaize veut aller ».

Il apprécie la structure que Delhaize lui offre : « j'adore la structure j'aime que les choses soient claires, je ne vais pas rentrer dans un plan où je ne sais pas vers où je vais, vers où je veux aller. Il y a cette structure et cette formation derrière qui est importante chez Delhaize » mais aussi son expérience « il y a 150 ans d'ancienneté donc Delhaize c'est ce qu'il fait » et la qualité de produits proposés « Il y a quand même une gamme de produits que vous n'allez pas trouver ailleurs, la qualité du produit » ; « la qualité est là et c'est important. ». Ces trois points sont importants pour lui. Cependant, en termes de travail et d'organisation dans les magasins, il trouve que Delhaize est un peu en retard par rapport à d'autres enseignes.

Les raisons qui pourraient le mener à quitter l'entreprise serait un manque de structure et une absence de possibilités d'évolutions « (…) un moment être bloqué vers où je voudrais aller ». ColMag2 a de l'ambition et il attend de Delhaize qu'elle lui donne les moyens pour d'évoluer.

Le travailleur retire sa satisfaction au travail de par le feed-back qu'il reçoit, qu'il soit positif ou négatif. Il est d'avis que cela aide à progresser. La communication a une grande importance à ses yeux. A ce jour, il est très satisfait.

Aussi, pour qu'il se sente motivé, il a besoin d'un plan de carrière. Les relations avec ses collègues et responsables ainsi que le feed-back positif qu'il reçoit de ses collègues et des clients

soutiennent également sa motivation. Il cite d'ailleurs « la satisfaction du client » comme étant l'élément qui le motive le plus dans son travail.

Il se sent attaché à Delhaize du fait de sa fonction, des responsabilités qu'elle incombe et du « rôle de guide » que cela lui donne. Encore une fois, le feed-back nourrit son attachement à l'entreprise. Il est très important pour lui qu'il y ait une communication transparente et il retrouve cela dans son travail.

Par rapport à son identification à l'entreprise, il a besoin que celle-ci ait « un vécu derrière, qu'il y ait quelque chose ». Il apprécie les grandes structures et sent « (…) que l'on sait qui je suis. Je ne suis pas juste un simple collaborateur comme d'autre personne, on nous appelle par notre nom, on sait qui on est, qu'est-ce que l'on fait ».

Il n'est pas sain pour lui de penser à quitter son entreprise, même en pensant à long terme : « on ne s'investit pas dans une société pour la quitter dans un an ou deux ans ou cinq ans ». Il estime que du moment où il est satisfait et qu'il reçoit un retour de la satisfaction de ses patrons, il n'a aucune raison de quitter la société.

Il a le sentiment que l'entreprise croit en lui et cela, entre autres, le rend fidèle. A nouveau le feed-back et l'investissement soutiennent sa fidélité envers Delhaize. Il ressent le fait qu'on l'ait engagé et offert de nombreuses formations comme une preuve de confiance. « Oui on investit en nous bien sûr, les formations, le fait que l'on vous engage, on croit déjà au départ en vous. Ça c'est déjà une preuve de confiance. » Il se rend redevable envers la société : « (…) donc déjà le fait que l'on m'a choisi, je dois leur rendre ce que l'on m'a déjà donné ».

ColMag2 se sent reconnu chez Delhaize grâce – encore – aux feed-back reçus. Il sent que son travail est reconnu par sa hiérarchie et ses collègues.

Il estime que les conditions de travail sont correctes dans leur globalité. Il se sent en sécurité chez Delhaize mais pense qu'il faut peut-être revoir la charge de travail : « c'est peut-être la charge de travail, le fait que des fois vous portez du lourd il y a peut-être des choses à revoir par rapport à ça ». Concernant les conditions salariales, il énonce que « très franchement le salaire est correct pour ce que vous faites, il y a toujours mieux mais si vous voulez plus il faut faire autre chose ». Il estime que c'est convenu avant lors de la signature du contrat et que les choses sont claires. « Vous signez un contrat en âme et confiance, on ne vous oblige pas à signer non plus par rapport au travail à ce que vous allez faire, les choses sont très claires et les avantages que l'on vous donne sont déjà bien aussi ».

En termes de relations et d'atmosphère dans l'entreprise, il explique que les mentalités sont très différentes dans chaque magasin. Chaque responsable apporte sa mentalité. Dans son magasin, il est « dans une bonne équipe avec des gens qui bossent bien ». L'environnement est structuré et respectueux. Aussi, il explique que « ce n'est pas facile tous les jours mais on a aussi un directeur qui veut que les choses avancent ». Il se sent bien dans son magasin. Selon lui, l'ambiance au travail dépend beaucoup du rythme de travail et du stress qui en découle. Au niveau du groupe, ColMag2 analyse qu'il y a deux cultures différentes : « vous avez les anciens qui ont la mentalité de Delhaize, et qu'on eux ce vécu et qu'on eux certainement des regrets par rapport à ce qu'il s'est passé avant. Vous avez maintenant les nouveaux collaborateurs mais qui arrivent avec une autre vision des choses, il y a beaucoup de jeunes directeurs, qui amènent une vision tout à fait différente ». Par rapport à cette situation, il nous donne son avis : « il faut pouvoir prendre le juste milieu et se dire que l'on est tous là pour avancer même si c'est plus difficile maintenant parce que voilà avant on avait le temps de discuter de prendre des pauses différemment. Mais il faut rester cohérent aussi, le monde du travail a tout à fait changé et il y a des impératifs qui fait que l'on ne peut plus travailler comme avant ».

Il est en accord avec les valeurs de l'entreprise et il s'y retrouve.

Il est compréhensif par rapport à la stratégie que mène Delhaize et aux choix difficiles qu'ils ont dû faire.

Ce qu'il l'a poussé à postuler chez Delhaize, c'est la structure, son ampleur, l'organisation qu'elle apporte et son vécu. L'image de Delhaize lui a toujours plu. Il est client de Delhaize depuis des années « L'accueil, les gens, les caissières, je les ai toujours trouvés sympathiques, les gens en rayon. Et un moment je me suis dit « tiens pourquoi pas moi ? ». Je préférerais – c'est peut-être péjoratif, et peut-être un petit peu prétentieux – travailler chez Delhaize, que de travailler chez Lidl ou Aldi où ça ne me représente pas moi ou ce que je voudrais représenter ».

Il spécifie que la vision communiquée lors du recrutement est tout à fait en accord avec ce qu'il vit. « On ne m'a pas menti et ne m'a pas caché les choses, on ne m'a pas dit que ça allait être facile tous les jours, qu'il fallait s'impliquer, qu'il fallait montrer que l'on était là. » Il estime que ses attentes ont été comblées au moins à 80%.

A son arrivée, il a été suivi lors des formations et on lui a attribué un parrain. Il a reçu un très bon accueil : « Je pense que c'est très important ça, d'être bien accueilli dès le départ, bien formé et bien encadré c'est important ». Un entretien avec la RH a aussi été organisé ; Lors de celui-

ci on lui a expliqué « pourquoi vous êtes là, comment on fait, de quelle façon, et pourquoi vous allez en formation et pourquoi vous avez ces formations là aussi ».

C'est important pour sa personne de trouver une société à laquelle il puisse s'identifier et prendre du plaisir à aller travailler.

Il définit Delhaize comme un employeur qui rigoureux et structuré. Dans les magasins, on ressent de la convivialité et un accueil chaleureux.

Depuis son entrée en fonction, il trouve que Delhaize a rempli sa part du « contrat ». On lui a communiqué les choses de manière transparente et il n'y a pas eu de surprise. Son expérience est cohérente avec ce qui lui avait été communiqué. « Les choses sont quand même claires au départ, on sait pourquoi on vous engage, si ça fonctionne c'est comme ça, et si ça ne fonctionne pas c'est comme ça. Donc je crois qu'il y a quand même de la cohérence dans leur discours de base au départ. » « Mais il faut donner de soi aussi, restons logiques, les choses ne vont pas venir de par elles-mêmes. Un investissement, il doit venir de la personne dans le travail, et montrer aussi que vous voulez avancer, continuer à travailler. »

A son avis la structure de travail, les plans de formations (ainsi que le fait de communiquer à propos de celui-ci) et l'encadrement (suivi) qu'elle offre sont les points forts de la société pour la fidélisation des travailleurs. La communication claire et la bonne entente entre collègues sont aussi des leviers de fidélisation selon lui. « C'est la globalité, moi je suis chez Delhaize je m'y sens bien. Parce que je m'entends bien avec mes collègues j'aime ce que je fais la communication est claire pour moi. J'ai un bon feed-back de mon directeur, de ma RH aussi. Moi je ne vous en demanderai pas plus ». A l'inverse, le fait qu'il ait un long trajet l'ennuie mais pas au point de mettre en péril sa fidélité envers Delhaize. Cela est compensé par le fait qu'il aime son travail et que son salaire lui convient.

Le point de développement concerne les outils de travail et l'innovation de ceux-ci. Par exemple, concernant les logiciels informatiques de gestion, Delhaize se trouve en deçà de certains concurrents. Les systèmes de commandes ne sont pas non plus uniformisés. L'organisation du travail n'est pas harmonisée dans les magasins.

ColMag2 apprécie la communication que Delhaize transmet via les écrans et le magazine interne. Ils mettent en avant des collaborateurs de chaque niveau de la hiérarchie et n'aborde pas uniquement la direction. Ils font refléter que chaque personne est considérée. « La communication qui met en avant n'importe qui, on ne va pas parler que de la direction, on va

parler des caissières, des gens dans les rayons, des chefs poisson parce qu'il a fait une recette il la communique. Ça c'est sympa, je trouve ça vraiment sympa. »

D'un point de vue externe, Delhaize est pour lui considérée comme « c'est un magasin entre guillemets pour les petits vieux, on voyait beaucoup de vielles personnes ». Il ressort aussi que c'est un magasin cher.

Le collaborateur est fier de travailler pour l'entreprise, notamment grâce à son histoire. Il n'entend jamais de propos négatifs par rapport à Delhaize hormis des remarques sur le fait que c'est un magasin cher. La vision que pourrait avoir les gens à l'extérieur n'influence pas son sentiment vis-à-vis de l'entreprise. A ces gens, il leur répond d'aller voir par eux-mêmes dans un magasin. Il souhaite défendre la société lorsqu'on la critique.

Pour définir la valeur de Delhaize en tant qu'employeur, il propose comme slogan : « « je dis bonjour au client avec le sourire ».

Analyse verticale : entretiens réalisés dans les services de support

Entretien avec CS1

Cet entretien a eu pour but premier de tester notre premier questionnaire. Nous avons décidé de ne pas mêler à l'analyse les données concernant RespEB. Il s'agit à la fois d'une cadre de l'entreprise et d'un membre de l'équipe qui pense la stratégie de marketing RH interne. Ses réponses sont biaisées de par sa position. Cependant cet entretien s'est révélé très constructif dans l'élaboration du questionnaire final.

Entretien avec CS2

Pour CS2, un employeur doit avant tout lui fournir une sécurité physique, un environnement avec des valeurs dans lequel il peut « faire beaucoup de choses ». Il ajoute avoir besoin de supérieurs qui le soutiennent plutôt qu'ils ne le surveillent. Enfin, il doit pouvoir « faire grandir les choses en même temps que de se développer ».

A l'inverse, il pourrait quitter l'entreprise si les valeurs et la vision qui l'habitent ne lui permettent pas de s'y retrouver. Il désire être en accord avec les actions qu'il pose dans son travail. « Je crois qu'à partir du moment où tu te lèves le matin et tu n'es plus en accord avec ce que tu fais, tu quittes la boîte. »

Ce sont les mêmes conditions qui lui apportent de la satisfaction. Il se dit satisfait de travailler chez Delhaize.

Pour nourrir sa fidélité, son employeur doit lui offrir la possibilité de se développer. Il exprime le désir d'une relation-donnant. Qu'il puisse apporter quelque chose aux autres et grandir en même temps. « J'ai fait mon travail (…). J'ai amené les gens à cela, mais moi aussi j'ai appris quelque chose. »

Ce sont les challenges qui lui sont donnés et les personnes qui le motivent.

Afin d'être impliqué, CS2 nous explique que son employeur doit lui offrir des challenges, des « défis ambitieux ». Il ajoute que Delhaize ne lui offre pas toujours les moyens de les réaliser.

Le répondant se dit identifié à Delhaize grâce aux valeurs que l'entreprise projette. Plus tard il énonce également le fait que tous les salariés sont « drillés » par la culture et l'entreprise, à chaque niveau hiérarchique. Chacun vend les produits qu'il a pu essayer à ses collègues et à son entourage. Ils sont à leur tour impliqués dans la vente.

Pour CS2, Delhaize est « un employeur qui se cherche ». L'entreprise se trouve actuellement entre deux cultures opposées. « (…) on a deux cultures très différentes qui sont en train de s'affronter pour le moment ; une culture paternaliste où ce n'est pas grave et on fait tout pour les gens. Et on se focalise sur les moyens. Et une autre culture où on se focalise sur les résultats. » L'entreprise est dans une phase de changement, ce qui se ressent sur la culture. Malgré cela CS2 estime que « Delhaize a des fortes valeurs positives. » Le côté paternaliste de l'entreprise a permis de développer une certaine loyauté chez les travailleurs. Il est d'avis qu'il y a une réelle conscientisation qui s'effectue et qu'« (…) il y a une réelle volonté de changement, donc c'est chouette. » Il faut cependant arriver à créer des symboles de culture car les gens ont besoin de la vivre et de la partager.

Les points forts de Delhaize en tant qu'employeur sont « Son côté bienveillance, son côté sécurité, son côté challenge » ainsi que son image de marque. Par contre, l'entreprise doit être vigilante à ce que les salariés motivés ne soient pas contaminés par « l'énergie négative des personnes qui se trouvent parfois en magasin ». » « Tu as une énorme couche d'insatisfaction qui vit et qui est latente, qui commence a diminué mais la moindre chose ressort avec : « Ah, on va encore faire une restructuration. (…) C'est ces trucs du passé et il faut vraiment faire attention à ne pas se concentrer dessus sinon, tu risquerais de créer de mauvaises choses à l'intérieur de la boîte.

A ce jour l'interviewé nous explique qu'il se sent un peu perdu dans l'entreprise, qu'il y cherche sa place mais qu'il a envie de faire beaucoup plus. Il voudrait pouvoir aider l'entreprise dans cette phase de transition.

S'il avoue avoir déjà regardé d'autres offres d'emplois, il a cependant du mal à se détacher des valeurs de Delhaize. Selon lui, le processus d'acclimatation est très rapide dans cette organisation car les salariés sont tout le temps sollicités, y compris dans leur vie privée. « Et quand tu rentres à la maison, tu manges Delhaize, tu parles Delhaize. Et quand tu fais cela, tu arrives à ne plus avoir de distinction entre ta journée et la journée privée. » On peut sentir dans son discours qu'il est tiraillé. D'un côté, il est très fort identifié à l'entreprise et cela fait partie de la culture. D'un autre, il dit : « (…) je suis un peu cannibalisé par la boîte et je vis un peu

par la boîte ». Il justifie son attrait pour les autres offres d'emplois par ses ambitions personnelles et son désir d'évolution.

Le travailleur nous informe que s'il a décidé de travailler chez Delhaize c'est suite à la réalisation de son stage et aux relations qui se sont formées.

Concernant la cohérence de Delhaize dans sa communication, CS2 explique que lors des restructurations, les messages étaient contradictoires avec le ressenti des gens. « C'est-à-dire que pendant un an, tout n'était pas correct par rapport à cela. Parce que quand ils mettaient une ambiance familiale alors qu'ils étaient restructurés, ce n'est pas très vrai. » Dorénavant, la communication de Delhaize lui semble cohérente.

D'un point de vue externe, il pense que Delhaize est perçu comme « une boîte qui ne va pas très bien, qui a une image de marque forte mais qui est un peu désuète, un peu vieux ». « Je pense que cela reste une boîte avec une image de marque. Je pense que dans un sens c'est bien parce que tu as un sentiment de fierté, c'est de la qualité. »

Lorsque nous interrogeons CS2 quant à un slogan qui représenterait Delhaize en tant qu'employeur, celui-ci nous explique que le slogan qu'il choisirait actuellement serait : « Delhaize, un employeur de qualité ». A son avis, le message actuel de Delhaize est basé sur la passion mais ce n'est pas leur plus grande qualité. Il termine l'entretien en nous citant le slogan qu'il voudrait choisir pour l'avenir : « Tentez l'expérience Delhaize ». Il est nécessaire de capitaliser sur les ressources qu'ils ont, c'est-à-dire 14000 travailleurs et tout ce qui peut se trouver dans leur tête. Delhaize doit apprendre à faire confiance à ses collaborateurs.

Entretien avec CS3

Pour VPCT, il est primordial que son entreprise lui offre une qualité de travail. Le principal moteur dans une fonction provient de la qualité des projets qui lui sont confiés. Il doit aussi avoir des possibilités d'évolution, et un management de qualité : « J'apporte également personnellement beaucoup d'importance à la qualité de mon management. C'est toujours très important de pouvoir m'identifier ou au moins me dire "voilà mon manager c'est une bête" quoi. » Il définit un bon manager par ses compétences RH et techniques. Il continue en expliquant « (…) avoir un contact ouvert et cordial et honnête c'est important. »

S’il ne retrouve plus de challenge dans les projets qui sont les siens, qu’il a l’impression de tourner en rond ou encore de ne pas pouvoir évoluer, il quittera l’entreprise.

VPCT retire sa satisfaction au travail par l’indépendance dont il jouit dans sa fonction. « C'est exactement ce qu'il me faut parce que et ma boss, mes collègues et moi, on est tous très indépendants. Exactement, on se fait confiance, il y a une liberté d'action. »

Il cite à nouveau les challenges lorsque nous l’interrogeons sur ce qui génère chez lui de la motivation.

Pour se sentir impliqué dans une entreprise, il doit s’identifier aux valeurs qu’elle porte. Cependant il explique qu’il s’identifie très peu à une entreprise car ce n’est pour lui qu’une partie de sa vie : « C'est une partie de ma vie, c'est mon boulot mais voilà à côté j'ai autre chose. Je n'ai pas besoin de m'identifier à mon entreprise quoi ». Il s’identifie plutôt à la fonction qu’il occupe : « Je ne m'identifie pas à mon employeur, je m'identifie plutôt à ma fonction et à ce que je fais dans l'entreprise ».

Il n’envisage pas de quitter Delhaize pour le moment car il est content et surpris de pouvoir encore en apprendre autant dans sa fonction. C’est ce qui le rend fidèle aux projets et à sa hiérarchie qui les lui confie : « (…) c'est plus fidèle aux projets et fidèle à ma hiérarchie qui me transmet des projets intéressants ». Du fait de sa position dans un service financier il estime être moins sujet à l’identification que les personnes qui sont plus impliquées dans la vente : « Enfin on est content de travailler pour Delhaize mais je pense que l'identification est moins proche à mon avis que les gens qui sont au business quoi. »

Pour retenir et attirer ses travailleurs, Delhaize doit utiliser son image de marque et son histoire : « Dans ce cas-là, c'est la marque c'est-à-dire que voilà c'est historique c'est, pour moi, la marque la plus connue en Belgique. » Il continue dans cette idée en mettant en avant le fait qu’ils traitent très bien leurs salariés. Il décrit ce bon traitement : « j'ai un bon package, j'ai des bons horaires, j'ai une chouette hiérarchie ». Il émet tout de même des réserves car il entend beaucoup de plaintes de la part des personnes qui travaillent dans les supermarchés.

Il ressent de la fierté à travailler chez Delhaize car c’est une multinationale et une marque reconnue. C’est ce qui l’a poussé à travailler chez Delhaize mais pas seulement. Il connaissait déjà sa supérieure et sa manière de travailler. Il avait beaucoup d’intérêt pour les challenges qui lui étaient proposés et pour l’apprentissage dont il allait pouvoir bénéficier en les relevant.

Ce qui peut se dire à l’extérieur de chez Delhaize sur la fusion et les restructurations n’impacte

pas sa manière de percevoir l'entreprise. Il doit cela au fait qu'il est informé et que, de l'intérieur, il a des informations pour comprendre les tenants et aboutissants de la situation.

Les avantages que Delhaize doit mettre en avant dans sa communication de marketing RH sont : « Et bien c'est flexibilité, indépendance, le package est vraiment pas mal, la qualité des projets, … ».

Entretien avec CS4

« Un réel suivi, une vraie organisation, tout l'environnement, tout le matériel nécessaire pour être dans les bonnes conditions. Un cadre de travail agréable, une certaine flexibilité, une certaine autonomie. Un package salarial, peut-être pas beaucoup plus intéressant mais quand même quelque chose d'honnête, en lien avec ce que tu fais. ». Telles sont les bénéfices qu'une entreprise doit offrir à ses travailleurs selon MCTA. Lorsqu'il parle de suivi, il entend recevoir un suivi de ses responsables, par les biais d'une communication et d'objectifs concrets. Il ne veut pas être traité comme un numéro. « De ne pas être juste un numéro dans une entreprise, de quand même avoir un suivi de tes responsables (…) des objectifs et une communication assez concrète je dirais. (…) tu sais où tu vas ce qu'il faut faire etc. Et que tout ça soit quand même concret. Moi c'est hyper important. ». Il développe son idée en nous disant que le salaire n'est pas sa première priorité. En premier lieu c'est sa fonction et ses collègues de travail qui importent : « Donc pour moi c'est vraiment ce que je fais et avec qui je le fais. ». Il porte une grande attention à ce que les actes de l'entreprise soient en accord avec ses valeurs.

Ces dernières années, il a accepté des salaires moindres au profit de fonctions qui lui convenaient mieux. Il est très satisfait de la fonction qu'il a maintenant, même si son salaire est moins important que celui de son premier emploi. « Et donc je me vois, de plus en plus en tout cas, actuellement, et je me vois bien y rester. »

L'organisation de Delhaize lui semble claire et bien organisée, ce qui est un point positif pour lui.

Afin de pouvoir ressentir de la satisfaction dans son travail MCTA a besoin de se sentir nécessaire à l'entreprise et d'obtenir de résultats. Il désire sentir que sa présence fait la différence au sein de l'équipe de travail : « Je déteste le fait de me dire que je sois là ou pas que ça ne changerait rien à l'entreprise. Donc c'est vraiment le fait de me sentir important et d'apporter un plus au sein de l'entreprise. » Pour ces raisons, il est satisfait dans son travail.

Lorsque nous l'interrogeons sur les conditions de sa motivation au travail, MCTA nous explique avoir besoin d'un suivi. Une personne doit déterminer avec lui ce à quoi il doit arriver, lui transmettre une vision claire du « où l'on souhaite aller ». Toujours dans cette optique, il attend également de la part de ses supérieurs un retour sur son travail. Les retours positifs des collègues le poussent à continuer. Il est motivé lorsque son travail est reconnu. Il décrit cette reconnaissance comme étant le point le plus important. S'il ne sent pas son travail avancer, il peut se sentir démotivé. « (…) c'est vrai où il y a des moments que pour telle et telle fonction, on me demande de chercher et tu as l'impression que tu passes une journée entière que tu ne trouves pas vraiment ce qu'il faut. (…) Parfois il faut un peu mordre sur sa chique. »

L'implication de MCTA provient de son équipe mais aussi du fait qu'il croit en son travail : « pour moi c'est hyper important de croire en ce que je fais, de croire avec les autres collègues avec qui je suis. Et c'est vrai qu'ici on a une chouette équipe, et ça joue énormément. ».

Lorsqu'il est arrivé dans l'entreprise, le répondant ne se sentait pas spécialement identifié à elle. Pourtant, depuis, il sent que cette identification grandit. « J'avais quand même eu des feedbacks hyper positifs sur le fait de travailler chez Delhaize. (…) Delhaize a quand même un standing assez élevé en Belgique, peut-être un peu plus cher, (…) mais quand même assez positif. Et depuis que j'y travaille, j'ai l'impression que ce truc a augmenté au fur et à mesure. » Par exemple, il ressent plus l'envie de défendre l'entreprise qu'à son arrivée. Il explique cela par le fait qu'il est arrivé d'abord en tant que consultant et qu'après Delhaize lui a laissé sa chance. « (…) j'ai l'impression qu'ils ont vite cru en moi étant un potentiel pour apporter un plus en sein de l'équipe. » Il continue son analyse en nous expliquant que le fait d'avoir vu de quelle manière Delhaize travaillait, notamment pour ces recrutements : « Parce que l'on fait effectivement beaucoup d'importance à la personnalité, à la personne en tant que telle qui postule. Je trouve que c'est un gros avantage ».

Pour l'instant, MCTA n'envisage pas de quitter l'entreprise. Tant qu'il vient avec le sourire, il ne voit pas de raison d'en changer. L'interrogé explique sa fidélité grâce à sa fonction, son équipe et le fait que Delhaize est cru en lui. « La fonction, c'est une fonction de contact et je me sens bien là dans l'équipe (…). Le fait que Delhaize m'a donné ma chance et j'ai l'impression d'avoir un retour à donner, avoir des résultats derrière. »

Le fait de travailler chez Delhaize représente une certaine fierté. C'est un patriote belge et Delhaize a une place importante en Belgique.

Lorsque l'on aborde les points forts de Delhaize pour fidéliser ses travailleurs, MCTA exprime qu'il faut distinguer deux populations : les personnes travaillant au siège – dans les services de support – et les personnes travaillant dans les magasins. Pour lui, ces derniers pratiquent un métier usant : « c'est quand même des métiers qui usent dans le sens que tu bosses avec des horaires décalés, tu bosses le samedi, le vendredi. » Il ressent un écart entre la réalité dans les magasins et leur réalité au siège. Il est d'avis qu'un travail d'implication doit être fait et qu'il faut plus rapprocher ces deux réalités. Il propose de les retenir en mettant en place un plan d'évolution plus défini et plus de suivi. Un attachement doit être généré chez le travailleur et Delhaize doit garder cette identité forte : « Et ce qui est important c'est que Delhaize garde une identité forte (…) ».

Même s'il va écouter ce qui se dit en externe, il prend du recul et vérifier si c'est effectivement vrai ou non. Il se forge sa propre opinion.

MCTA définit Delhaize comme un employeur qui donne priorité au « fit » avec Delhaize. C'est la culture et la vision qui comptent avant le CV. « J'ai l'impression que Delhaize comme je disais prend de l'importance à ton parcours, ton cv. Mais cherche quand même des personnes qui ont le fit Delhaize. »

Entretien avec CS5

CSIA accord une grande importance à son travail. Il doit pouvoir lui apporter quelque chose et lui permettre de se développer personnellement. Si elle perçoit qu'elle arrive à un plafond où elle ne peut plus rien apprendre ou que l'entreprise ne puisse plus rien lui apporter, elle va se rediriger vers une autre entreprise. Elle reçoit beaucoup de feed-back dans son travail et c'est ce qu'elle recherche. Elle peut apprendre beaucoup des autres personnes. « J'ai besoin d'être stimulée tous les jours, d'apprendre des nouvelles choses. D'apprendre d'autres personnes et c'est vrai que c'est ce que je retrouve aujourd'hui dans mon équipe. »

La balance vie privée et vie professionnelle est aussi importante à ses yeux et si elle ne l'a pas, elle quittera l'entreprise. « Cela aussi, c'est quelque chose qui va me faire changer d'orientation, si je vois que mon travail me prend trop de temps et que je suis au bout… ». Elle est satisfaite de sa situation chez Delhaize : « Pour l'instant, j'ai une vie professionnelle et personnelle très équilibrée. Et c'est cela aussi que je recherche chez un employeur. »

CSIA estime que l'employeur doit offrir deux choses primordiales à ses employés : du développement personnel et un équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle. Cela passe

avant le package salarial, même si elle prendra aussi ce dernier en compte. « Si ces deux points-là sont vraiment au top alors cela ne me dérange pas d'avoir un package salarial inférieur à d'autres entreprises. »

Elle quitterait donc une entreprise si elle ne perçoit plus de possibilité d'évolution ou si l'entreprise ne respecte plus ses valeurs. « Que l'entreprise ne respecte plus mes valeurs éthiques. Cela pourrait vraiment me faire changer d'entreprise. » Elle doit aussi se sentir écoutée.

Pour être satisfaite, elle doit avoir un manager qui soit à l'écoute et sentir que son travail à une réelle valeur ajoutée Elle énonce à nouveau l'importance d'être stimulée et d'apprendre de nouvelles choses. Actuellement, elle retrouve tout cela chez Delhaize.

CSIA tire sa motivation des challenges qu'on lui confie.. Le fait de sortir de sa zone de confort et de voir que cela la fait avancer lui donne du plaisir. « Ce qui me motive en général c'est le challenge. (…) C'est clairement pour moi des choses qui représentent un challenge et qui me font avancer et qui me donne du plaisir à aller au travail. » Elle précise que ce challenge doit être mensuré et réaliste sinon cela aura pour effet de lui procurer du stress. Elle est aussi très motivée par la dynamique de changement qu'il y a dans sa fonction. « Ce qui me motive le plus à l'heure actuelle, c'est que dans notre équipe on offre des projets assez variés, donc comme je disais dans plusieurs départements différents. Et ce qui me motive, c'est de pouvoir me dire que dans trois mois. (…) je vais pouvoir me retrouver sur un autre projet avec un autre Project manager et dans une autre équipe. Donc du coup, j'ai une perspective de changement aussi. »

Les activités que Delhaize organise lui permettent de se sentir impliquée. Des *team buildings,* la fête des 150 ans, ce sont des évènements qui permettent de mettre le collaborateur au centre. Ces activités permettent, selon elle, d'être fier de travailler chez Delhaize. Elle aime sentir que le collaborateur est important. « Et je pense aussi que là le collaborateur a été mis au centre. On a essayé de le rendre fier d'être chez Delhaize. Je pense que cela aussi est assez important. » Elle ajoute que cette fierté passe également par la communication : « Et des communications même en disant voilà, j'invente, Delhaize est numéro un au niveau de tel ou tel produit ou des choses comme cela. Montrer qu'on est fier d'être chez Delhaize et qu'on est fort. » Enfin, elle trouve que l'implication doit aussi passer par une demande de *feed-back* : « A partir du moment où on demande l'avis de quelqu'un, d'après moi, il se sent d'office impliqué. » Aujourd'hui elle se sent impliquée chez Delhaize et encore plus dans sa fonction.

Pour impliquer et fidéliser ses travailleurs, Delhaize doit plus communiquer autour de sa marque, de ses engagements et de ce qu'elle offre aux collaborateurs.

Elle envisagerait de quitter son employeur si son travail ne lui plaisait plus ou que Delhaize choisisse de changer de stratégie et que celle-ci ne corresponde plus à ses valeurs. Ce qui pourra intervenir aussi dans ce choix, c'est son équipe de travail et sa manière de travailler. Elle est très attachée à leur culture de *feed-back*. C'est d'ailleurs cela qui lui permet de se sentir reconnue dans son travail.

CSIA estime avoir de bonnes conditions de travail : « Je pense qu'elles sont bonnes dans le sens où j'arrive à avoir une vie professionnelle et privée de l'autre côté. Après, dans les conditions de travail par rapport au salaire. Pour moi, c'est ok. » Cependant elle précise que Delhaize pourrait s'améliorer sur l'ergonomie des salles de réunions et de travail.

L'interviewée a de très bonnes relations avec ses collègues. Par contre, concernant l'ambiance générale de l'entreprise, elle explique que cela dépend de certains magasins. Même au siège, elle ressent un écart entre les employés et les cadres. « Moi, j'ai fait mes stages en magasin et je sentais que l'ambiance était moins bonne en magasin. Et c'est clair que je pense que le clivage entre employé et cadre ici au sein de Delhaize ne passe pas toujours très bien. »

CSIA nous explique être en accord avec les valeurs de l'entreprise, bien qu'elle ne sache pas les citer : « Moi, je me reconnais dans les valeurs mais je ne suis pas capable de dire exactement qu'elles sont les valeurs. » Elle pense qu'il faudrait les mettre plus en évidence : « Moi, je m'y retrouve, mais après c'est vrai qu'elles pourraient être mises plus en avant. »

En arrivant, elle avaient certaines attentes et toutes ont été comblées.

Par contre, elle a ressenti un manque de suivi lors de son intégration. Elle s'attendait à effectuer un entretien supplémentaire avec les ressources humaines afin de faire le point. Elle avait encore des questions à leur poser. Elle estime que le processus n'a pas été bien communiqué. Elle a reçu des documents mais elle ne savait pas ce qu'elle devait en faire et son supérieur non plus. Au niveau de son équipe, elle a été très bien accueillie. « Donc pour moi, l'intégration s'est assez bien faite dans le sens où la personne a bien pris le temps en passant une journée pour bien tout m'expliquer, etc. (…) Mais, c'est clair que j'ai un peu manqué de suivi au niveau des ressources humaines, je crois. »

Travailler chez Delhaize représente pour elle une certaine fierté qu'elle retire de la position de l'entreprise en Belgique et sur le marché du *retail*. Elle est fière de dire qu'elle y travaille et de

ce que Delhaize lui apporte. Elle ressent également de la reconnaissance et du bonheur car elle est heureuse au travail.

Elle définit Delhaize comme un employeur qui est attentif à l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle et qui « qui essaye de mettre en place une atmosphère de travail plus attractive ». C'est un employeur attrayant et respectueux.

La répondante estime que les communications internes et externes de Delhaize sont en cohérence. Pour elle, Delhaize respecte ses promesses.

Pour fidéliser ses travailleurs, CSIA pense que Delhaize doit plus développer une culture de feed-back et d'implication. Elle suggère de plus solliciter leur avis quant aux décisions ou aux améliorations envisagées. Le package salarial associé aux bonnes conditions de travail sont à mettre en avant.

La communication joue un rôle dans son attachement à l'entreprise. Savoir ce que Delhaize a accompli, qu'elle communique sur ces valeurs la rend fière et contente. Il faut que l'entreprise communique plus sur ses succès.

L'avis de CSIA quant à la perception externe de Delhaize en tant qu'employeur est qu'ils sont perçus comme des employeurs positifs, surtout par les jeunes. Si on critique Delhaize, elle essayera d'argumenter pour convaincre la personne. « Delhaize respecte votre équilibre entre vie professionnelle et personnelle » est un slogan qui représente bien sa qualité en tant qu'employeur. Pour l'avenir, elle pense qu'ils devraient se focaliser sur « Delhaize vous aide à grandir. »

<u>Entretien avec CS6</u>

Le travail est pour RCCF un moteur et il en a besoin pour s'épanouir. Sa vie privée ne suffit pas. Plus tôt, il le plaçait avant sa vie privée mais dorénavant cela passe après sa compagne. Il estime que si on réussit dans son travail on peut réussir le reste aussi : « (…) c'est un gage de réussite quand on réussit dans son travail, on peut réussir dans d'autres choses aussi, en amour et puis en sport (…) ». Il est important pour lui de pouvoir évoluer. Il « mise beaucoup sur le travail » et ne compte pas ses heures.

Une entreprise doit pouvoir lui offrir une bonne atmosphère de travail. Ils souhaitent se sentir proches de ses collaborateurs et ne pas uniquement entretenir une relation de travail. Aussi, il faut que son management et ses collaborateurs lui laissent une certaine liberté. Il déteste se

sentir contrôlé. Il retrouve ces aspects chez Delhaize. L'image positive de l'entreprise et son implication dans la durabilité est importante à ses yeux. « (…) je ne sais pas si j'arriverais à travailler, (…) chez total ou des entreprises pétrolières, ou contre l'environnement je ne sais pas si j'arriverai... » « Le but c'est vraiment l'univers global de l'entreprise, c'est le look du *food*, c'est souvent *healthy*, (…) la pêche durable, les emballages écolos, il y a plein de choses qui sont quand même assez cool. (…) qu'ils déploient ce genre de choses pour moi c'est un gros plus pour l'entreprise. »

RCCF pourrait quitter une entreprise s'il a de mauvais collègues, des managers qui le surveillent, qui traitent leurs collaborateurs de façon non équitable ou encore qu'il n'ait aucune reconnaissance.

Pour se sentir satisfait au travail il doit disposer d'assez de travail. « Assez de travail c'est la chose que j'ai toujours voulue et que j'ai toujours attendue dans une entreprise (…) ». Il ne doit surtout pas s'ennuyer. Il a également besoin de voyager grâce à sa fonction. Si on lui retirait les voyages de sa fonction, il pourrait quitter Delhaize. Il retire également beaucoup de satisfaction des responsabilités sa fonction et de l'importance de l'impact que peut avoir le travail qu'il fournit. Il a aussi des responsabilités managériales.

Afin d'être motivé, son travail doit être intéressant. S'il ne ressent pas que son travail a un impact, il ne pourra pas être motivé. Il a besoin de concret et de sentir l'utilité de son travail. « (…) si j'impacte personne ça ne m'intéresse pas trop et je ne suis pas quelqu'un qui va travailler sur des jobs fictifs (…) » « c'est vraiment d'avoir quelque chose qui impacte et qui sert à quelque chose. »

Pour lui permettre de se sentir impliqué, il faut qu'il y ait une communication transparente entre lui et ses collègues. Que cette communication soit bien structurée afin que le travail soit efficace. « Je n'aime pas quand ce sont des sujets où je dois manager des *topics*, je n'aime pas être au courant genre une ou deux semaines après. » Chez Delhaize, l'interviewé estime que la communication est assez bonne. « (…) j'ai quand même des *calls* quasiment avec mon senior vice-président, (…) assez régulièrement qui me parle de la stratégie, de ce qu'il a dit en direct dans le jour d'avant, je suis assez tenu informé donc c'est génial comme implication. »

RCCF doit avoir des valeurs semblables à celle de son entreprise pour qu'il puisse s'y identifier. « Que les valeurs soient à peu près les mêmes que les miennes, c'est ce que j'ai chez Delhaize. »

Si RCCF envisage dans 5 à 10 ans de quitter l'entreprise Delhaize, c'est parce qu'il aura « d'aller voir ailleurs, parce qu'on ne peut pas connaître tout, on ne peut pas évoluer sur tout sur le seuil même de l'entreprise, on doit toujours bouger. » Il précise que ce n'est pas parce qu'il la quitterait qu'il n'y reviendrait pas par après. Il désire d'élargir son horizon. Par contre à l'heure actuelle, il ne partirait pas pour une offre similaire. Il ne partirait que pour une offre dans une entreprise du top 5 en termes de nouvelles technologies.

Il trouve que ses conditions de travail sont bonnes. Il explique faire beaucoup d'heures mais c'est par choix. Il peut gérer son temps de travail comme il le veut et de ce fait ne se sent pas bloqué. « (…) c'est moi qui veut travailler à mon rythme donc si je veux travailler trop, je travaille trop, je peux gérer mon temps de travail comme je veux donc je ne me sens pas du tout bloqué. » Au niveau salarial, il est content des avantages qu'il a et estime que le salaire est bon, même s'il pourrait être plus élevé :« (…) le salaire en soi n'est pas mal aussi, ça va il pourrait être mieux mais ça c'est comme tout le monde. Mais il est quand même assez avantageux (…) il n'y a pas mal d'avantages qui font que je suis mieux payé qu'avant donc je suis satisfait. »

Le répondant se sent bien chez Delhaize et trouve que les gens qu'il y côtoie sont exceptionnels. « (…) il y a quand même 99 % qui sont des gens exceptionnels donc c'est cool. »

Si RCCF a décidé d'accepter l'offre de Delhaize car il voulait découvrir le travail dans une grande entreprise et que celle-ci avait une bonne position sur le marché belge. Enfin, c'était une entreprise internationale.

Il a pu bénéficier d'une très bonne intégration. Il a directement été présenté à tout le monde et les gens se sont montrés accueillants. Il a pu disposer d'un suivi toutes les deux semaines. Sa manager était très à l'écoute de ses attentes et lui a permis de découvrir de nombreux domaines ce qui lui a permis d'évoluer.

RCCF estime que Delhaize est une « belle entreprise qui évolue bien ». Il y a de nombreux changements et l'entreprise se développe rapidement. Il la qualifie aussi de « lunatique », il nous explique qu'il y a beaucoup d'incohérence au niveau RH. « Et puis un jour après, ils ont reçu un mail, votre candidature a été refusée. Et donc la personne a été voir pourquoi elle a été refusée, et puis on a été voir les RH pourquoi ils ont reçu un message, et en fait c'était une erreur, c'était un mail automatique. » « Ils sont un peu ailleurs en termes d'organisation, et de structure, il y a quasiment pas de *process*, c'est un peu une grande *start up* Delhaize. » Il continue en nous expliquant qu'il n'y a quasiment aucun *process* dans l'entreprise. Rien n'est

clairement défini mais ça fonctionne : « c'est vraiment du « *get feeling* » sur n'importe quoi, tu te demandes toujours comment ça fonctionne, mais ça fonctionne donc c'est bien. » Par rapport à son parcours dans l'entreprise il estime que Delhaize est « plutôt honnête » et que ce qu'ils avaient convenu a toujours été respecté.

La communication de Delhaize lui semble alignée, par contre, ils devraient plus communiquer leurs succès : « Après le seul truc que je trouve chez Delhaize qui est très dommage, c'est que l'on est bon dans énormément de choses, mais on communique jamais sur ça. » « C'est juste d'essayer voilà l'image de marque de Delhaize, ce n'est pas juste une grosse entreprise qui vend de la nourriture. C'est un peu dommage qu'il ne communique pas. Faire ressortir les choses positives (…). »

Les points forts de Delhaize pour fidéliser ses salariés, selon RCCF sont les évènements qu'ils organisent. Les collaborateurs ont accès gratuitement à de nombreux évènements en s'inscrivant via Delhaize. Ils peuvent y aller avec leur famille. Il y a eu la fête des 150 ans : « C'était vraiment génial, il essaie de voilà de dire vous êtes dans une grosse entreprise, on fait ça pour vous ». Un second point fort, c'est la mobilité verticale qu'ils offrent.

A l'inverse, une fois arrivé au grade de cadre, la mobilité horizontale est plus compliquée. Il faudrait développer cet aspect pour retenir les travailleurs.

De l'extérieur, Delhaize a l'image d'un employeur à l'écoute de ses salariés, qui développe des moyens pour évoluer. Du moment que le répondant a une bonne perception, il ne sera pas influencé par ce qui pourrait se dire à l'extérieur.

Comme slogan, il propose « cette entreprise laisse la possibilité de pouvoir évoluer, donne de la liberté à ses employés. »

Entretien avec CS7

Lorsque CRPM nous partage sa vision du travail, elle nous explique que cela représente une partie importante de sa vie. Ainsi, elle doit aimer ce qu'elle fait pour ne pas être malheureuse. Elle place le travail après sa famille. « C'est une partie importante au niveau de temps dans ta vie, du coup c'est important pour moi que ce soit quelque chose que j'aime bien faire (…). »

Un des bénéfices qu'une entreprise doit lui apporter, c'est un salaire qui lui permette de vivre comme tu le veux. Mais ce n'est pas le plus important. D'abord, elle doit avoir la possibilité de de se développer, d'avoir des opportunités variées. « Que tu puisses te développer, te challenger

toi-même, expérimenter et suivre des formations, participer à des conférences ou faire du *benchmarking* avec des collègues (…). Elle doit aussi pouvoir être elle-même au travail : « (…) avoir l'opportunité d'être soi-même au boulot c'est très important pour moi. » Si elle n'est pas heureuse, qu'elle ne peut pas être elle-même, elle quittera l'entreprise.

Pour être satisfaite, elle doit avoir de l'autonomie et à nouveau pouvoir se développer. Elle doit aussi pouvoir travailler avec des personnes avec qui elle s'entend bien et qui « veulent faire avancer les choses ». Elle se sent d'ailleurs très satisfaite dans son équipe.

Au niveau de sa motivation, elle estime qu'elle doit avant tout être intrinsèque. Tant qu'elle trouve du challenge et qu'elle se sent avancer, elle est motivée. Elle doit sentir qu'elle se développe, ce qui est le cas chez Delhaize. Apprendre la motive énormément. Il lui est déjà arrivé de se sentir démotivée car on lui avait confié un projet dans lequel elle s'était investie et qu'on a par la suite décidé de postposer.

Elle tire son implication des valeurs et de la vision de Delhaize dans lesquelles elle croit. Le fait que ses valeurs correspondent aux siennes lui permet de s'identifier à l'entreprise.

CPRM a déjà pensé à quitter l'entreprise lorsqu'elle est tombée sur des opportunités intéressantes mais n'a jamais agi : « Mais maintenant je n'ai jamais agi par rapport à ça, car apparemment je suis assez contente pour rester. »

L'interrogée explique sa fidélité par la relation qu'elle entretient avec ses collègues et le contenu de son travail mais aussi car elle ressent une certaine sécurité : « c'est aussi une sécurité de se dire ben voilà ça fait 7 ans que je suis ici, j'ai mon réseau, je connais les gens, si je vais autre part je dois tout reconstruire. ». Le fait que l'entreprise ait pu lui offrir beaucoup de mobilité. La mobilité verticale est pour elle un grand atout. « (…) pendant ces sept ans j'ai pas mal bougé, j'ai à chaque fois eu des nouvelles opportunités et c'est ce que Delhaize à un gros avantage c'est qu'elle peut offrir énormément de possibilités dans beaucoup de domaines ».

Elle est satisfaite de ces conditions de travail. Elle est bien à son bureau et pense avoir les ressources nécessaires. Elle a également la possibilité de faire du *home working*. Elle dit ne pas avoir à se plaindre de son *package* salarial. Elle trouve que l'ambiance est bonne, elle est familiale et sympathique. Les gens sont ouverts.

CRPM trouve que Delhaize est une chouette entreprise. Elle s'y sent à l'aise. Elle a décidé de venir dans l'entreprise car elle aimait l'ambiance et les gens avec qui elle allait collaborer et elle n'en a pas été déçue par la suite.

Lors de son arrivée, son manager lui a consacré une journée entière. Elle a été présentée à de nombreuses personnes, ce qui lui a permis de vite « être dans le bain ». Elle a vite reçu les informations importantes sur l'entreprise : « c'était très intéressant car du coup tu étais tout de suite dans le bain là où on avait des sucettes au niveau entreprise, des difficultés, la vision, la stratégie, tu étais bien tout de suite dans le bain pour ce qui était important pour l'entreprise. »

Elle définit son employeur comme « une entreprise avec une très bonne ambiance où il y a moyen de découvrir plein de choses, et où tu peux te développer dans plein de directions. » Elle qualifie Delhaize de familial, diverse et en mouvement. Elle justifie ce dernier qualificatif par le fait qu'ils font partie du monde du *retail* et que de ce fait, c'est un changement permanent.

CRPM estime que ce que Delhaize est cohérent par rapport à ce qu'ils communiquent. Lors de l'arrivée des collaborateurs tout est fait pour qu'ils se forgent rapidement une image de ce que sera leur travail et leur environnement. Les stages en magasins permettent de vraiment appréhender le milieu du *retail*. « Tu as tout de suite l'image d'où tu vas être, à ce niveau-là je trouve que c'est assez transparent. »

Delhaize doit mettre en avant son côté familial, sa culture coopérative, ses possibilités de mobilités en interne et son secteur d'activité qui implique une évolution perpétuelle. Ce sont pour elle ses points forts en termes de fidélisation. A son niveau CRPM souhaiterait que Delhaize développe un management plus communicant sur la vision et que celui-ci y reste fidèle.

Le fait qu'elle reçoive beaucoup de communications de la part de Delhaize lui permet d'identifier ce qui est fait et peut donc nourri son attachement à l'entreprise.

Selon la répondante, la société Delhaize a une bonne image à l'extérieur autant « au niveau du *brand* qu'au niveau employeur ». Le fait que l'entreprise soit bien perçue ou non n'influence pas sa perception mais si on critique Delhaize, elle aura envie d'argumenter.

Sa proposition de slogan est la suivante : « Delhaize vitaminise ta journée ». Elle argumente son choix : « je trouve que en effet à chaque fois, chaque journée est différente et chaque journée te permet de découvrir d'autres choses. »

<u>Entretien avec CS8</u>

Le travail a une place très importante dans la vie de PJFO, pour autant il doit pouvoir profiter de son temps en week-end : « La place dans la vie c'est … tu passes cinq jours par semaine au

bureau donc évidemment ça a une place très importante ». Aimer ce qu'il fait et avoir des objectifs l'aident à être heureux. Il estime qu'il faut trouver une bonne balance entre le travail et la vie privée.

Selon le répondant, une entreprise doit offrir à ses travailleurs un endroit où ils aiment travailler et une atmosphère dans laquelle ils aiment travailler. Ce ne sont pas le salaire ou les jours de congés additionnels qui feront une différence pour lui. L'employeur doit fournir une bonne expérience de travail. Le package salarial, c'est un plus.

PJFO ne peut pas rester dans une entreprise s'il ne supporte pas sa vision et son atmosphère ou si ses ambitions ne sont pas compatibles avec celles de l'entreprise. « (…) quand il n'y a pas vraiment un *match* entre l'atmosphère ou les ambitions de l'entreprise et de l'individu donc si en tant qu'employé tu ne supportes pas vraiment la vision ou l'atmosphère, je pense que ça complique les choses dans ta motivation pour bien performer. »

Pour être satisfait, l'interviewé a besoin d'un mixte entre un bon support – de la part des collègues, des outils et de la communication – et de l'indépendance. On doit lui laisser de l'autonomie dans les tâches qu'on lui confie tout en lui donnant du feed-back : « Avoir cette liberté de vraiment gérer ça, de prendre des responsabilités et après de recevoir le feed-back positif ou constructif. »

La motivation de PJFO dépend de comment il est perçu dans son équipe. S'il est perçu comme une personne sur laquelle on sait compter, il va être motivé. D'un côté plus formel, il pense que les opportunités de carrières sont importantes. Enfin, sa motivation est aussi en lien avec la rémunération de son travail. Aujourd'hui, c'est le fait d'apprendre qui le motive fortement dans sa fonction.

C'est son attachement à l'équipe et à leur ambiance de travail qui soutient son implication. Les évènements organisés par Delhaize ont aussi permis de soutenir son processus d'implication. Il a pu grâce à ceux-ci créer des liens avec ses collègues. Cela l'a aidé à s'intégrer.

S'il se sent bien dans son travail, dans son équipe et qu'il se sent respecté, cela l'aide à s'identifier à l'entreprise mais au départ il doit déjà y avoir une concordance entre les valeurs de l'entreprise et les siennes. « (…) si tu te sens bien dans ce que tu fais, que tu te sens respecté ou partie de l'équipe ça t'aide aussi à t'identifier avec l'entreprise. Je pense que de toute façon si tu veux travailler pour une entreprise tu dois avoir déjà ce *match* entre les valeurs de l'entreprise et ta personnalité. » Dans son cas, il s'est senti identifié très rapidement : « Oui en

fait quasi dès le début, t'as ce feeling mais maintenant de plus en plus tu comprends comment Delhaize fonctionne. Ton *network* devient de plus en plus grand. Je pense que c'est un processus et maintenant je me sens identité mais je pense que ça va encore augmenter dans le futur. »

Il n'envisage pas de quitter l'entreprise, même à plus long terme. Il souhaite y évoluer. Les possibilités de mobilité faisaient d'ailleurs partie des raisons qui l'ont fait venir chez Delhaize. Si on lui proposait une offre similaire, il ne voudrait pas la prendre. Seulement, la longueur des trajets pourrait avoir un impact, mais il n'en est pas certain. « (…) la seule chose qui pourrait changer ce serait le trajet pour venir ici (…) mais si tout le reste est comparable je ne sais même pas si ça suffirait pour faire un changement. »

Il se sent reconnu dans son travail grâce à l'esprit qui règne dans l'équipe. « (…) dans l'équipe il y a vraiment cet esprit de reconnaître le travail que quelqu'un a fait. »

PJFO pense que Delhaize soigne bien ses salariés. Il y a un bon *package* salarial, de la flexibilité dans les horaires, ce qu'il apprécie. Il apprécie aussi l'ambiance générale. Dans son équipe, lorsqu'ils ont un peu de temps, ils prennent le temps de se connaître. Pour lui, ça aide de voir ses collègues comme des amis, c'est très positif.

Même si le répondant ne connait pas les valeurs par cœur, il s'y retrouve. Il estime que s'il peut s'entendre avec les gens autour de lui, c'est une bonne mesure afin de savoir si les valeurs lui correspondent : « (…) si tu peux t'identifier avec les gens autour de toi c'est toujours un bon signe comme mesure pour les valeurs de l'entreprise. »

Lorsque nous demandons à PJFO comment il se sent dans la société, il nous répond : « Je me sens bien dans mon rôle et c'est aussi savoir que ce n'est que le début maintenant qu'il y a tout ce *process* qui vient ça donne envie de venir ici chaque jour et d'apprendre. » Il explique aussi qu'il ne ressent pas, comme d'autres, le sentiment de fierté et le besoin de dire à tout le monde qu'il travaille chez Delhaize. Ce qui ne l'empêche pas d'être très positif par rapport à Delhaize.

Ce qui a attiré l'interviewé chez Delhaize c'était l'atmosphère de travail et le contenu du travail. Il n'a pas été déçu. Ses attentes ont été comblées.

PJFO a été satisfait lors de son arrivée. Une personne lui a expliqué les bases, lui a fait visiter les locaux et l'a accompagné afin d'avoir ses outils de travail. Ensuite, il a eu un suivi formel régulier avec sa manager mais il avait aussi le feed-back informel de son équipe.

Il définit Delhaize comme un employeur familial. Il développe son idée comme suit : « Je pense qu'il y a un peu les valeurs d'une grande famille, on essaie de bien supporter les autres membres

où il y a le respect, la confiance mais aussi des moments un peu plus *light* où tu te sens moins au bureau et ça aide aussi, ça peut être une bonne description. »

Pour fidéliser ses travailleurs, PJFO pense que Delhaize doit jouer sur son image d'entreprise locale, son histoire et ses valeurs fortes mais aussi sur les possibilités qu'elle offre en mobilité interne.

La façon dont Delhaize est perçu à l'extérieur ne modifie pas sa perception et ses sentiments par rapport à Delhaize. Si on critique Delhaize devant lui, il voudra défendre son entreprise et convaincre la personne.

Il est d'avis que le slogan actuel « *proud to be a lion* » représente bien « l'image que l'entreprise veut mettre en avant. »

Entretien avec CS9

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**