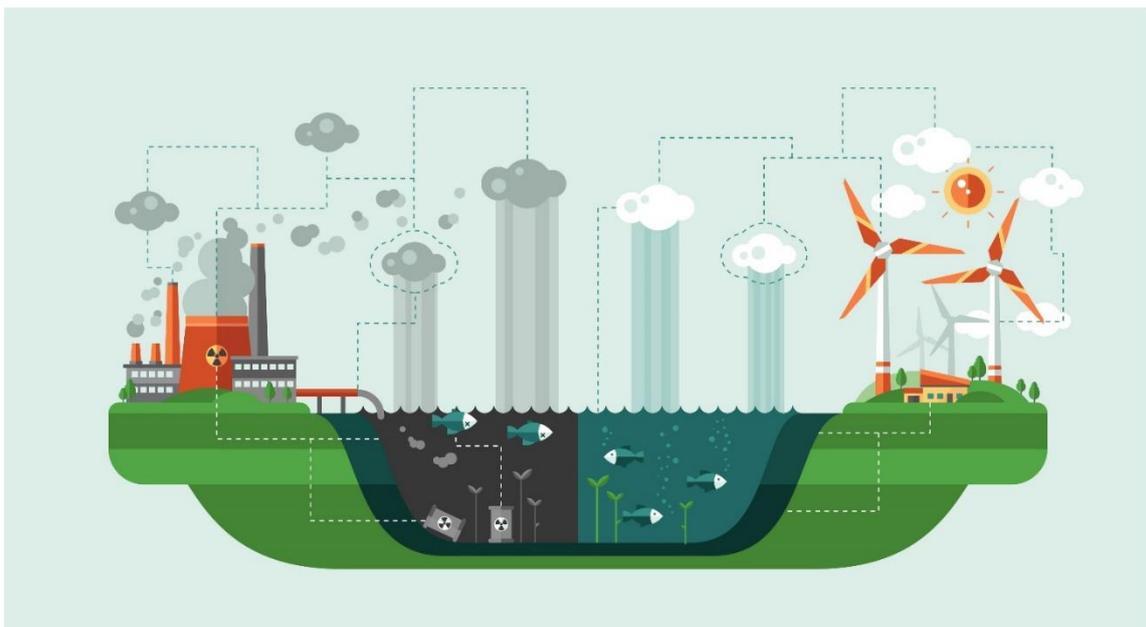


## Travail de Bachelor 2018

### Modèle permettant de mesurer l'attractivité de l'entreprise du point de vue développement durable



Etudiant-e : Jennifer Reichenbach

Professeur : Daniel Amrein

Déposé le : 10 août 2018

Jennifer Reichenbach

Source des illustrations de la page de garde : <https://elements.envato.com/ecology-landscape-illustrations-2ZVBFJ>

## RÉSUMÉ MANAGÉRIAL

Le mandat de cette étude a souhaité obtenir des modèles, sous forme de questionnaires, qui lui permettront de mesurer l'attractivité des entreprises aux yeux de leurs clients et collaborateurs dans le domaine du DD.

L'étude documentaire réalisée a permis de comprendre ce qui rendait une entreprise attractive dans le domaine du DD pour ses clients et collaborateurs. En effet, ses futurs collaborateurs étudient le DD dans les universités et hautes écoles et ses clients en ont assez de la surconsommation et de l'obsolescence programmée. Ils savent que l'entreprise peut, à son échelle, faire avancer les choses et contribuer à l'amélioration des problèmes écologiques et sociétaux. L'entreprise doit s'adapter à ces changements et voir le DD comme un moyen d'innover et de se différencier face à la concurrence pour attirer de nouveaux talents et de nouveaux clients. Même les entreprises, pour lesquelles les termes DD et RSE font partie intégrante de leur vocabulaire, doivent s'engager et pouvoir le prouver.

L'étude qualitative a permis de récolter les avis de personnes qui seront visées par les futurs questionnaires. Cette étude a permis de faire ressortir des critères qui ont servi à l'élaboration des questions des deux modèles qui sont disponibles en ligne et prêts à être transmis aux entreprises. De plus, ces critères ont également permis de créer deux schémas, qui présentent aux entreprises des pistes leur permettant d'être attractives pour leurs collaborateurs et clients dans le domaine du DD. Les managers sauront également grâce à ces entretiens quelles valeurs leur entreprise doit posséder pour être attractive dans le domaine.

Par la suite, une recherche d'indicateurs a été effectuée afin de permettre aux entreprises de juger en continu leurs progrès dans le domaine du DD.

Afin que le mandant puisse utiliser au mieux ces deux modèles, des tests sur le terrain ont été réalisés et ont permis de voir que les questionnaires étaient facilement compréhensibles.

En outre, des hypothèses ont été formulées afin de simplifier une future étude quantitative qui constitue une des recommandations de recherches ultérieures faites au mandant.

Mots clés : Développement durable, attractivité, collaborateurs, consommateurs, amélioration continue

## **AVANT-PROPOS ET REMERCIEMENTS**

Manifestant un grand intérêt pour tout ce qui a attiré au développement durable (DD), l'étudiante a été ravie de recevoir le mail de M. Amrein, qui lui transférait la proposition de travail de Bachelor de M. Voisard. Cette proposition demandait aux étudiants de créer un modèle qui permette de mesurer l'attractivité des entreprises dans le DD, du point de vue de leurs clients et collaborateurs. Ce sujet arrivait au moment opportun et permettait à l'étudiante de choisir un sujet de travail de Bachelor qui lui tenait réellement à cœur et dans lequel elle avait très envie de s'investir.

Il existe aujourd'hui, de par l'engouement que suscite le DD, une multitude d'outils qui permettent à l'entreprise de mesurer son implication et ses impacts dans le domaine. La difficulté de ce projet était de trouver et de créer quelque chose de différent à proposer aux entreprises pour mesurer leur attractivité et faire en sorte qu'elles soient attractives pour leurs clients et collaborateurs. Le DD étant un sujet très vaste, ce travail de Bachelor a demandé de nombreuses heures de recherches provenant de différentes sources d'informations. Une recherche sur le terrain a été effectuée afin de rendre le projet utile pour les entreprises. Des collaborateurs d'entreprises ainsi que des consommateurs ont été interrogés dans le but d'offrir au mandant un projet qui corresponde le plus possible à leurs attentes.

L'étudiante tient tout particulièrement à remercier son professeur, M. Amrein, qui par son enseignement a su aiguïser sa curiosité et l'a poussé à s'intéresser plus vivement au DD. Il a su, tout au long de ce projet, la guider et l'orienter vers les bonnes références. Ses précieux conseils lui ont été d'une grande aide dans toutes les étapes de ce projet.

Elle adresse également ses remerciements à M. Voisard, le mandant de ce projet pour le temps qu'il lui a consacré et pour les informations qu'il lui a transmises.

Elle remercie chaleureusement TMR SA et Migros Valais qui l'ont gentiment accueillie au sein de leurs locaux pour les interviews de leurs collaborateurs.

Elle remercie également tous les intervenants qu'elle a pu interviewer et qui lui ont permis de pousser toujours plus loin son raisonnement.

Jennifer Reichenbach

Ce travail fut pour l'étudiante une expérience enrichissante grâce à laquelle elle a énormément appris dans un sujet qui la passionne. Même si le travail mis en œuvre fut conséquent, sa motivation est toujours restée entière et elle espère avoir fourni au mandant une étude intéressante qui lui apportera entière satisfaction.

## TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ MANAGÉRIAL.....	III
AVANT-PROPOS ET REMERCIEMENTS .....	IV
TABLE DES MATIÈRES .....	VI
LISTE DES TABLEAUX .....	X
LISTE DES FIGURES .....	XI
LISTE DES ABRÉVIATIONS .....	XII
INTRODUCTION.....	1
LE CONTEXTE .....	1
LE MANDANT .....	2
MÉTHODOLOGIE.....	3
<b>1. OBJECTIFS ET DÉLIVRABLES DU TRAVAIL.....</b>	<b>4</b>
1.1. OBJECTIFS .....	4
1.2. DÉLIVRABLES .....	4
<b>2. ÉTUDE DOCUMENTAIRE.....</b>	<b>5</b>
2.1. CONCEPT DE DD .....	5
2.2. LES 17 OBJECTIFS DU DÉVELOPPEMENT DURABLE DES NATIONS UNIES (ODD).....	7
2.3. PROTOCOLE DE KYOTO.....	8
2.4. AGENDA 21.....	8
2.5. LES CHAMPS D'ACTION DE LA CONFÉDÉRATION POUR 2016 À 2019 .....	9
2.6. LES RAISONS QUI FONT QUE L'ENTREPRISE SE RESPONSABILISE AUJOURD'HUI .....	13
2.7. LES ATTENTES DES COLLABORATEURS ET CONSOMMATEURS ENVERS L'ENTREPRISE .....	14
2.7.1. <i>Les attentes des collaborateurs</i> .....	14
2.7.2. <i>Les attentes des consommateurs</i> .....	17
2.7.3. <i>Pourquoi prendre en compte leurs besoins</i> .....	20
2.8. LE MANAGEMENT EN ENTREPRISE AUJOURD'HUI .....	22
2.8.1. <i>Outils de diagnostic stratégique</i> .....	22
2.8.1.1. Le modèle Océan bleu .....	23
2.8.1.2. Le modèle des « 5(+1) forces de Porter ».....	23
2.8.1.3. L'analyse SWOT .....	24
2.8.2. <i>Les outils de management et d'organisation</i> .....	25
2.8.2.1. La roue de Deming ou cycle PDCA.....	25
2.8.2.2. La chaîne de valeur.....	26
2.9. VERS UN MANAGEMENT RESPONSABLE .....	27
2.10. RESPONSABILITÉ SOCIALE DE L'ENTREPRISE (RSE).....	29
2.10.1. <i>La norme ISO 26000</i> .....	30
2.11. LES ENTREPRISES RESPONSABLES DU POINT DE VUE DU PUBLIC .....	35
2.11.1. <i>Patagonia</i> .....	35
2.11.2. <i>Ben &amp; Jerry's</i> .....	36
2.11.3. <i>Fairphone</i> .....	37
2.11.4. <i>Seventh Generation</i> .....	37
2.11.5. <i>Ce que ces entreprises ont en commun</i> .....	38
2.12. LES ENTREPRISES IRRESPONSABLES DU POINT DU VUE DU PUBLIC .....	39
2.12.1. <i>Chevron</i> : .....	39
2.12.2. <i>Glencore</i> : .....	41
2.12.3. <i>Ce que ces entreprises ont en commun</i> .....	42

2.13.	EVALUER LA SATISFACTION DES CLIENTS ET DES COLLABORATEURS .....	44
2.13.1.	<i>Mesurer la satisfaction de ses clients</i> .....	44
2.13.1.1.	La norme ISO 10004 .....	44
2.13.1.2.	La norme ISO 9001 .....	44
2.13.2.	<i>Mesurer la satisfaction de ses collaborateurs</i> .....	45
2.13.2.1.	La théorie des deux facteurs de Herzberg .....	45
2.14.	OUTILS QUI PERMETTENT À L'ENTREPRISE DE S'AUTO-ÉVALUER EN TERMES DE DD.....	46
2.14.1.	<i>Le questionnaire « B Impact Assessment »</i> .....	46
2.14.2.	<i>Le programme Eco-entreprise</i> .....	48
<b>3.</b>	<b>LES THÈMES D'ATTRACTIVITÉ</b> .....	<b>50</b>
3.1.	L'ENGAGEMENT GÉNÉRAL DE L'ENTREPRISE EN TERMES DE DD .....	50
3.2.	LE BESOIN D'INFORMATION ET LA CONFIANCE .....	51
3.3.	L'AUTHENTICITÉ ET LA CRÉDIBILITÉ DES ENGAGEMENTS DE L'ENTREPRISE.....	51
3.4.	LA SANTÉ, LE BIEN-ÊTRE ET LA SÉCURITÉ .....	52
3.5.	UNE FAÇON DE CONSOMMER PLUS DURABLE .....	52
3.6.	LA STABILITÉ DE L'EMPLOI.....	53
3.7.	LE MANAGEMENT AU SEIN DE L'ENTREPRISE .....	53
3.8.	L'IMPLICATION ET LA MOTIVATION .....	53
3.9.	LE DÉVELOPPEMENT PERSONNEL ET DES COMPÉTENCES .....	53
3.10.	QUÊTE DE SENS ET QUALITÉ DE VIE .....	54
<b>4.</b>	<b>ANALYSE QUALITATIVE</b> .....	<b>55</b>
4.1.	DÉROULEMENT DES ENTRETIENS .....	55
4.2.	ANALYSE DES RÉSULTATS .....	56
4.3.	ENTREPRISES PARTICIPANTES.....	56
4.4.	PRÉSENTATION DES RÉSULTATS DE L'ANALYSE QUALITATIVE .....	57
4.4.1.	<i>Interviews menés auprès des consommateurs</i> .....	57
4.4.1.1.	Compte rendu des interviews des consommateurs : .....	57
4.4.2.	<i>Interviews menés auprès des collaborateurs</i> .....	61
4.4.2.1.	Compte rendu de l'interview de Mme. Briguet .....	61
4.4.2.2.	Compte rendu de l'interview de Mme. Monnet.....	64
4.4.2.3.	Compte rendu de l'interview de M. Baeriswyl .....	65
4.4.2.4.	Compte rendu de l'interview de M. Perruchoud .....	66
4.4.2.5.	Compte rendu de l'interview de M. Berclaz .....	67
4.4.2.6.	Compte rendu de l'interview de Mme. Praz.....	68
4.4.1.	<i>Interviews menés auprès des responsables DD</i> .....	69
4.4.1.1.	Compte rendu de l'interview de M. Cossy.....	70
4.4.1.2.	Compte rendu de l'interview de M. Previdoli.....	71
4.4.1.3.	Compte rendu de l'interview de M. Kohler .....	72
<b>5.</b>	<b>LES CRITÈRES D'ATTRACTIVITÉ</b> .....	<b>73</b>
5.1.	LES CRITÈRES D'ATTRACTIVITÉ POUR LES CONSOMMATEURS.....	73
5.1.1.	<i>Analyse des critères</i> .....	74
5.2.	LES CRITÈRES D'ATTRACTIVITÉ POUR LES COLLABORATEURS.....	77
5.2.1.	<i>Analyse des critères</i> .....	77
<b>6.</b>	<b>DÉMARCHE D'AMÉLIORATION CONTINUE</b> .....	<b>81</b>
6.1.	LES INDICATEURS D'ATTRACTIVITÉ .....	81
6.1.1.	<i>Pilier économique</i> .....	82
6.1.1.1.	Le besoin d'information et la confiance .....	82
6.1.1.2.	Le management au sein de l'entreprise .....	82
6.1.2.	<i>Pilier écologique</i> .....	82
6.1.2.1.	L'engagement général de l'entreprise en termes de DD .....	82

6.1.2.2.	L'authenticité et la crédibilité des engagements de l'entreprise .....	83
6.1.2.3.	Une façon de consommer plus durable.....	83
6.1.3.	<i>Pilier social</i> .....	83
6.1.3.1.	La santé, le bien-être et la sécurité .....	83
6.1.3.2.	La stabilité de l'emploi.....	84
6.1.3.3.	L'implication et la motivation .....	84
6.1.3.4.	Le management au sein de l'entreprise .....	84
6.1.3.5.	Le développement personnel et des compétences.....	84
6.1.3.6.	Quête de sens et qualité de vie .....	84
6.2.	ROUE DE DEMING OU CYCLE PDCA.....	85
<b>7.</b>	<b>HYPOTHÈSES</b> .....	<b>87</b>
<b>8.</b>	<b>OPPORTUNITÉS ET RISQUES DES MODÈLES</b> .....	<b>89</b>
8.1.	OPPORTUNITÉS LIÉES AUX MODÈLES .....	89
8.2.	RISQUES LIÉS AUX MODÈLES.....	91
<b>9.</b>	<b>L'ENTREPRISE ATTRACTIVE DANS LE DOMAINE DU DD</b> .....	<b>92</b>
9.1.	TENTATIVE DE DÉFINITION D'UNE ENTREPRISE ATTRACTIVE .....	92
9.2.	LES VALEURS DE L'ENTREPRISE ATTRACTIVE .....	95
<b>10.</b>	<b>SCHÉMAS DE L'ENTREPRISE ATTRACTIVE</b> .....	<b>96</b>
10.1.	SCHÉMA DE L'ENTREPRISE ATTRACTIVE POUR LE COLLABORATEUR.....	97
10.2.	SCHÉMA DE L'ENTREPRISE ATTRACTIVE POUR LE CONSOMMATEUR.....	98
<b>11.</b>	<b>LES MODÈLES D'ATTRACTIVITÉ</b> .....	<b>99</b>
11.1.	DIFFÉRENCES AVEC UN OUTIL D'AUTO-ÉVALUATION .....	99
11.2.	DIFFÉRENCES AVEC UNE ENQUÊTE DE SATISFACTION ? .....	100
11.3.	VISION DES MODÈLES .....	100
11.4.	CAHIER DES CHARGES DES MODÈLES .....	100
11.4.1.	<i>But des modèles</i> .....	100
11.4.2.	<i>Public-cible</i> .....	100
11.4.3.	<i>Positionnement</i> .....	101
11.4.4.	<i>Fonctionnement</i> .....	101
11.4.5.	<i>Qu'apporte ces modèles à l'entreprise</i> .....	102
11.5.	APERÇU DES QUESTIONNAIRES.....	103
11.5.1.	<i>Questionnaire collaborateurs</i> .....	104
11.5.2.	<i>Questionnaire consommateurs</i> .....	107
11.6.	LES VERSIONS EN LIGNE DES MODÈLES.....	109
<b>12.</b>	<b>TESTS SUR LE TERRAIN</b> .....	<b>110</b>
12.1.	TESTS SUR LE TERRAIN DU MODÈLE COLLABORATEURS .....	110
12.1.1.	<i>Test auprès du collaborateur de TMR SA</i> .....	110
12.1.2.	<i>Test auprès d'un collaborateur d'une entreprise du secteur automobile</i> .....	110
12.2.	TESTS SUR LE TERRAIN DU MODÈLE CONSOMMATEURS .....	111
12.2.1.	<i>Test auprès d'une cliente d'un magasin bio de Sion</i> .....	111
12.2.2.	<i>Test auprès d'un étudiant de la HES-SO</i> .....	111
12.3.	AMÉLIORATIONS POSSIBLES .....	112
<b>13.</b>	<b>CONSTATS ET RECOMMANDATIONS</b> .....	<b>113</b>
	<b>CONCLUSION</b> .....	<b>115</b>
	<b>LIMITES DE L'ÉTUDE</b> .....	<b>118</b>
	<b>RÉFÉRENCES</b> .....	<b>119</b>

<b>ANNEXES.....</b>	<b>126</b>
ANNEXE I : INTERVIEW DE M. RENÉ PREVIDOLI .....	126
ANNEXE II : INTERVIEW DE M. PHILIPPE COSSY .....	133
ANNEXE III : INTERVIEW DE M. PIERRE-YVES KOHLER.....	137
ANNEXE IV : INTERVIEW DE M. PERRUCHOUD .....	143
ANNEXE V : INTERVIEW DE MME. PRAZ.....	147
ANNEXE VI : INTERVIEW DE M. BERCLAZ .....	150
ANNEXE VII : INTERVIEW DE MME. BRIGUET .....	154
ANNEXE VIII : INTERVIEW DE MME. MONNET .....	157
ANNEXE IX : INTERVIEW DE M. PIERRE BAERISWYL.....	162
ANNEXE X : RETRANSCRIPTION DES INTERVIEWS CONSOMMATEURS .....	168
ANNEXE XI : TABLEAU ENTIER DES CRITÈRES D'ATTRACTIVITÉ SELON LES COLLABORATEURS.....	181
ANNEXE XII : TABLEAU ENTIER DES CRITÈRES D'ATTRACTIVITÉ SELON LES CONSOMMATEURS.....	187
ANNEXE XIII : DIAGRAMMES DES CRITÈRES RESSORTIS DURANT LES ENTRETIENS.....	190
ANNEXE XIV : FICHES DES INDICATEURS.....	200
ANNEXE XV : RÉPONSES OBTENUES DURANT LES DIFFÉRENTS TESTS SUR LE TERRAIN .....	213
ANNEXE XVI : MANDAT DÉFINITIF .....	221
ANNEXE XVII : MODIFICATIONS APPORTÉES AU MANDAT DÉFINITIF.....	229
ANNEXE XVIII : REMARQUES ADRESSÉES PAR LE JURY CONCERNANT LE MANDAT DÉFINITIF.....	230
ANNEXE XIX : MAILS ENVOYÉS À LA FÉDÉRATION SUISSE DES CONSOMMATEURS.....	230
<b>DÉCLARATION DE L'AUTEUR.....</b>	<b>231</b>

## **LISTE DES TABLEAUX**

TABLEAU 1	TABLEAU DES CRITÈRES LES PLUS SOUVENT ÉVOQUÉS PAR LES CONSOMMATEURS .....	60
TABLEAU 2	TABLEAU DES CRITÈRES LES PLUS SOUVENT ÉVOQUÉS DURANT L'ENTRETIEN DE MME. BRIGUET.....	63
TABLEAU 3	LES CRITÈRES D'ATTRACTIVITÉ AUX YEUX DES CONSOMMATEURS .....	75
TABLEAU 4	LES CRITÈRES D'ATTRACTIVITÉ AUX YEUX DES COLLABORATEURS .....	78

## LISTE DES FIGURES

FIGURE 1. LES TROIS PILIERS DU DD .....	6
FIGURE 2. REPRÉSENTATION DES 17 THÉMATIQUES DU DD DES NATIONS UNIES.....	7
FIGURE 3 LES TROIS HORIZONS DE LA STRATÉGIE .....	22
FIGURE 4 LE MODÈLE STRATÉGIQUE OCÉAN BLEU .....	23
FIGURE 5 LES 5 FORCES DE PORTER.....	24
FIGURE 6 MATRICE SWOT .....	25
FIGURE 7 ROUE DE DEMING .....	25
FIGURE 8 LA CHAÎNE DE VALEUR .....	26
FIGURE 9. PANORAMA DE LA NORME ISO 26000 .....	33
FIGURE 10. LES SEPT QUESTIONS CENTRALES DE LA RSE .....	34
FIGURE 11. LOGO DE L'ENTREPRISE PATAGONIA .....	36
FIGURE 12. LOGO DE L'ENTREPRISE BEN & JERRY'S .....	36
FIGURE 13. LOGO DE L'ENTREPRISE FAIRPHONE.....	37
FIGURE 14. LOGO DE L'ENTREPRISE SEVENTH GENERATION.....	37
FIGURE 15. LOGO DE L'ENTREPRISE CHEVRON .....	40
FIGURE 16. LOGO DE L'ENTREPRISE GLENCORE.....	42
FIGURE 17 LA THÉORIE DE LA MOTIVATION ET DE L'HYGIÈNE DE HERZBERG .....	45
FIGURE 18. LOGO DU QUESTIONNAIRE "B IMPACT ASSESSMENT" .....	47
FIGURE 19. LOGO DU PROGRAMME ECOENTREPRISE .....	49
FIGURE 20 NUAGE DE MOTS - ACHAT RESPONSABLE.....	58
FIGURE 21 DIAGRAMME DES CRITÈRES LES PLUS SOUVENT ÉVOQUÉS PAR LES CONSOMMATEURS .....	59
FIGURE 22 CRITÈRES LES PLUS SOUVENT ÉVOQUÉS DURANT L'ENTRETIEN DE MME. BRIGUET .....	62
FIGURE 23 LOGO DU GRI.....	81
FIGURE 24 REPRÉSENTATION DU CYCLE PDCA .....	86
FIGURE 25 NUAGE DE MOTS - LES VALEURS DE L'ENTREPRISE ATTRACTIVE .....	95
FIGURE 26 LOGO DU LOGICIEL ÉVAL&GO.....	103

## **LISTE DES ABRÉVIATIONS**

DD : Développement durable

ISO : Organisation internationale de normalisation

ODD : Objectifs de développement durable

ONG : Organisation non gouvernementale

PME : Petites et moyennes entreprises

RSE : Responsabilité sociale de l'entreprise

RSI : Retour sur investissement

## INTRODUCTION

### **Le contexte**

Avec la mondialisation, l'avancement des technologies et la révolution numérique, la façon de travailler et de consommer ne cesse de changer. L'humanité en veut toujours plus, le cycle de vie des produits se raccourcit et les déchets s'accumulent. Cela entraîne un épuisement des ressources et des problèmes écologiques toujours plus importants. Face à cette réalité, chacun à un rôle à jouer pour préserver la planète ainsi que l'humanité. Les lois qui se modifient et la pression exercée par les organisations non gouvernementales (ONG), font du DD un sujet de plus en plus présent au sein des entreprises. Les managers savent qu'ils doivent s'y intéresser pour attirer de nouveaux talents et de nouveaux clients.

Le mandant de cette étude a bien compris cela, et souhaite aider les entreprises à développer leur attractivité dans le domaine. Le but de ce projet est de créer un modèle, qui permettra aux entreprises de mesurer leur attractivité du point de vue du DD pour leurs clients et collaborateurs.

Il existe déjà sur le marché des outils d'auto-évaluation qui donnent la possibilité aux entreprises de mesurer leur degré d'implication dans le DD. Tout comme il est possible de mesurer la satisfaction de ses collaborateurs ou clients à travers diverses enquêtes. Le but de ce modèle n'est pas de permettre à l'entreprise de s'auto-évaluer ni de mesurer la satisfaction de ses clients ou collaborateurs mais de savoir comment être plus attractive à leurs yeux. Ce modèle permet d'avoir l'avis direct de ceux qu'elle souhaite séduire et pouvoir ensuite agir en conséquence.

Ce modèle n'est pas une solution en soi aux problèmes du DD évoqués plus haut mais permettra à l'entreprise de s'améliorer dans le domaine, en voyant quels sont ses points faibles. Il doit impérativement être suivi d'une analyse de la part du mandant, dont le rôle sera de conseiller l'entreprise sur quoi mettre en œuvre pour être plus attractive. Ce modèle a été créé pour des entreprises suisses et ne conviendrait pas à une entreprise internationale. Il serait en effet trop ardu de récolter les réponses de collaborateurs et consommateurs d'une entreprise présente dans différents pays.

### **Le mandant**

Le mandant pour qui cette étude est réalisée est la société Prospectis Sàrl, fondée et dirigée par M. Michel Voisard, ingénieur HES de formation. Cette société, qui se trouve à la Tour-de-Peilz, offre aux entreprises une assistance dans les domaines du marketing et des ressources humaines. M. Voisard a créé une association, nommée Attractis, qui apporte aux entreprises conseils et solutions dans le but de développer leur attractivité. Attractis insiste sur la différenciation des entreprises face à la concurrence pour améliorer leur attractivité. L'association propose différents services tels que l'accès à différentes études menées sur l'attractivité des entreprises et la possibilité de participer à différents ateliers et conférences (Attractis, 2018).

Le but de l'association est d'aider les entreprises à améliorer leur attractivité dans le domaine du marketing, du DD et des ressources humaines. Le présent projet se concentre sur la partie DD de l'association et montre aux entreprises comment être attractive dans le domaine du point de vue de ses clients et collaborateurs. Le mandant souhaite obtenir un modèle, présenté sous forme de questionnaire, qui lui permette de mesurer l'attractivité des entreprises dans le domaine du DD. N'ayant pas tous la même relation à l'entreprise, deux modèles seront ainsi créés, un pour les collaborateurs, un autre pour les consommateurs.

Les modèles créés, qui mesureront l'attractivité de l'entreprise selon différents critères, permettront ensuite à l'entreprise de s'améliorer là où il s'avèrera nécessaire de le faire. Le mandant souhaite pouvoir, grâce à ces modèles, évaluer le niveau d'attractivité de l'entreprise et faire apparaître ses points faibles. Le mandant aura pour mission d'utiliser par la suite ses connaissances à bon escient pour proposer des solutions viables à l'entreprise et ainsi la rendre plus attractive pour ses clients et collaborateurs.

Les entreprises retirent de nombreux avantages d'une telle démarche, comme attirer de nouveaux talents ou fidéliser leurs clients.

### **Méthodologie**

Tout d'abord, une étude documentaire a été effectuée dans le but de comprendre le concept de DD et la place qu'il occupe aujourd'hui dans le monde de l'entreprise. Elle permettra également de voir ce qui est fait dans le domaine au niveau mondial et national. Les outils qui permettent aux entreprises de s'auto-évaluer dans le domaine ont été analysés afin de connaître les thèmes qu'ils traitent. Elle permettra aussi de comprendre les attentes des consommateurs et des collaborateurs et de savoir quelles entreprises ont le plus de succès dans le domaine. Une analyse du management en entreprise a été réalisée, afin de comprendre comment les managers prennent les décisions aujourd'hui. Cette étude a été réalisée sur internet et dans des ouvrages spécialisés.

Pour créer des modèles qui soient fiables et le plus proche possible des besoins des clients et collaborateurs, une analyse qualitative a été réalisée. Les entretiens ont été menés selon la méthode semi-directive. Pour en garantir la qualité, un nombre satisfaisant d'interviews a été réalisé, avec des personnes concernées de près par la question.

Une recherche a été faite afin de permettre au mandant d'orienter les entreprises sur les mesures d'amélioration à mettre en place pour être plus attractive. Elle a permis de découvrir des indicateurs qui aideront les entreprises à mesurer leur performance dans le domaine du DD. En plus des indicateurs, un outil est proposé afin de permettre à l'entreprise de s'améliorer en continu.

Après ces différentes études, la création des modèles a débuté, sur la base des différents critères obtenus à la suite de l'étude documentaire et de l'analyse qualitative.

Finalement, la rédaction du projet s'est faite en prenant en compte les différentes études citées plus haut.

## **1. OBJECTIFS ET DÉLIVRABLES DU TRAVAIL**

### **1.1. Objectifs**

Les objectifs de ce projet sont les suivants :

- Comprendre la place qu'occupe le DD dans le monde de l'entreprise en 2018 (voir points 2.6., 2.9., 2.10.).
- Comprendre pourquoi les entreprises doivent être attractives dans ce domaine (voir points 2.7.).
- Connaître ce qui rend une entreprise attractive du point de vue du DD pour ses clients et collaborateurs (voir points 2.7.1., 2.7.2., et 5).
- Obtenir un modèle sous forme de questionnaire qui pourra être fourni aux entreprises et destiné à évaluer l'attractivité de l'entreprise au niveau du DD du point de vue de ses clients et collaborateurs (voir points 11.5. et 11.6.).
- Connaître la structure des questionnaires déjà existants et ce qu'ils évaluent (voir point 2.14.).
- Obtenir des pistes d'améliorations pour les modèles créés (voir point 12.3.).

### **1.2. Délivrables**

Les livrables de ce projet sont les suivants :

- Les résultats de l'enquête qualitative (voir point 4.4.)
- Un modèle sous forme de questionnaire qui permettra aux entreprises d'évaluer leur attractivité au niveau du DD du point de vue de leurs clients et collaborateurs (voir points 11.5. et 11.6.)
- Un schéma destiné aux entreprises et détaillant de manière brève et directe comment être attractive pour leurs clients et collaborateurs sur les thèmes du DD (voir point 10).

## 2. ÉTUDE DOCUMENTAIRE

### 2.1. Concept de DD

Après un constat social, économique et environnemental inquiétant au niveau mondial, l'être humain constate qu'il doit changer son comportement. Le DD est un concept lié à cette prise de conscience. En effet, les inégalités entre continents sont démesurées avec « le 20 pour cent de la population mondiale qui consomme le 80 pour cent des ressources naturelles » (Nations Unies, 2012).

925 millions de personnes souffrent aujourd'hui de famine (Nations Unies, 2018) sans parler des 783 millions qui ne peuvent accéder à de l'eau potable (Nations Unies, 2018).

La pression que les êtres humains exercent sur les ressources est énorme mais la population va vraisemblablement doubler d'ici à 2050 (Nations Unies, 2013).

Selon l'indicateur d'empreinte écologique<sup>1</sup>, l'humanité dépasse toujours plus la *biocapacité* de la planète (Gueorguievsky & Haake, 2010, p. 21). « 26 millions de personnes ont déjà dû se déplacer ou migrer à cause des changements climatiques » (Gueorguievsky & Haake, 2010, p. 26).

Par conséquent, l'être humain doit modifier son comportement et son mode de fonctionnement s'il veut préserver les générations futures. En Suisse, la définition donnée par la Confédération au DD est la suivante : « Un développement qui répond aux besoins des générations du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs » (Confédération Suisse, 2007).

Régler ces problèmes représente un véritable défi qui nécessite l'implication des entreprises, des individus ainsi que des Etats (Gueorguievsky & Haake, 2010, p. 203). C'est dans cet esprit que l'ancien secrétaire général de l'ONU Kofi Annan a créé le pacte mondial de l'ONU. Ce pacte incite les entreprises à respecter et inclure dans leur RSE 10 principes qui permettront de faire respecter et protéger les droits de l'homme, les droits du travail ainsi que l'environnement (Plateforme d'information humanrights.ch, 2015).

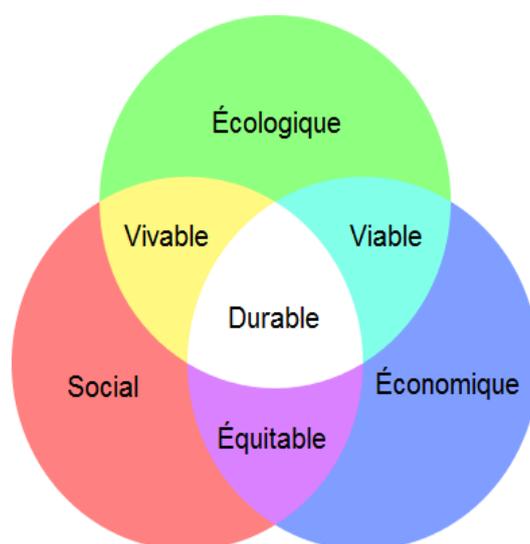
---

<sup>1</sup> L'empreinte écologique est un indicateur qui permet de savoir quelle surface de terre et d'eau est nécessaire pour subvenir aux besoins d'une population (Gueorguievsky & Haake, 2010, p. 21).

Les 17 objectifs de l'ONU prennent aujourd'hui le relai pour tenter d'éradiquer les problèmes cités plus haut. Afin d'améliorer la situation et d'atteindre ces objectifs, il est fondamental de toujours suivre les progrès réalisés (Nations Unies, s.d.).

Le DD se base sur trois piliers : le pilier économique, le pilier social et le pilier écologique. Comme on peut le voir sur la figure ci-après, chacun des trois piliers est connecté et relié aux deux autres. Le but étant de développer équitablement chacun des piliers sans entraver les autres. Un monde dans lequel chacun a sa place, et où l'on peut réaliser du profit sans détruire l'environnement (RSE-pro, 2011).

Figure 1. Les trois piliers du DD



Source : (RSE-pro, 2011)

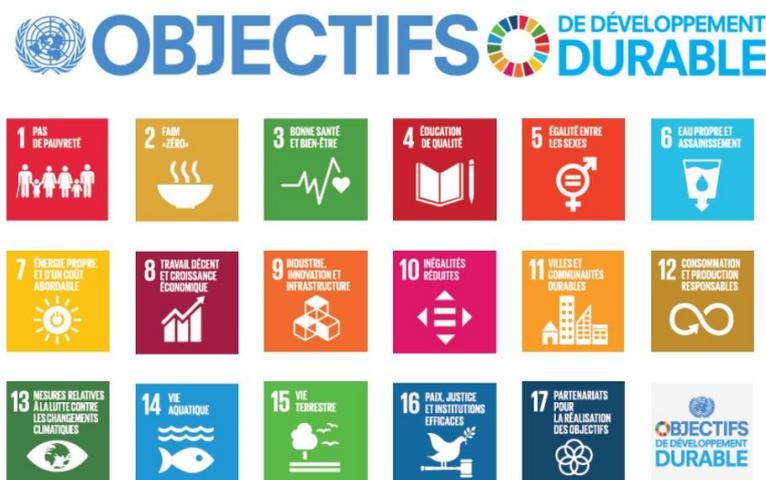
Il est clair que personne aujourd'hui ne souhaite nuire intentionnellement aux générations futures (Gueorguievsky & Haake, 2010, p. 233). Cependant, les managers sont souvent freinés dans leurs actions de DD par un retour sur investissement (RSI) trop lent ou trop risqué (Gueorguievsky & Haake, 2010, p. 234). C'est pourquoi les entreprises doivent inclure l'écologie dans les outils qu'ils utilisent pour prendre les décisions et ainsi calculer un RSI qui prenne en compte l'environnement (Gueorguievsky & Haake, 2010, p. 236). Ce n'est qu'ainsi que les entreprises pourront concevoir une nouvelle façon de se développer économiquement, et prendre des décisions qui respecteront les trois piliers du DD.

## 2.2. Les 17 objectifs du développement durable des Nations Unies (ODD)

Pour comprendre la place qu'occupe le DD dans le monde et comment l'entreprise peut participer à l'effort mondial, il est intéressant de comprendre ce qui est fait au niveau supranational.

Les 17 objectifs du DD des Nations Unies font partie du nouveau programme de DD intitulé : « Transformer notre monde : le Programme de DD à l'horizon 2030 ». Ce programme ou agenda 2030 a été adopté par les 193 membres de l'Organisation des Nations Unies en 2015 à New York, lors du sommet sur le DD (Nations Unies, s.d.). Ces objectifs, à réaliser dans les 15 ans, ont chacun une cible spécifique. Ils ont pour but de protéger la planète et les individus et de faire en sorte que tout le monde travaille main dans la main pour les atteindre (Nations Unies, s.d.). Chaque pays a le devoir de s'y investir pour éradiquer les problèmes écologiques, sociaux et environnementaux dont souffre actuellement la planète.

Figure 2. Représentation des 17 thématiques du DD des Nations Unies



Source : (Nations Unies, s.d.)

Les 17 thématiques des Nations Unies sont énumérées plus tard dans cette étude. En effet, la Suisse a elle aussi un rôle à jouer et ces thématiques sont étroitement liées aux champs d'action de la confédération expliqués au point 2.5.

### **2.3. Protocole de KYOTO**

Le protocole de Kyoto est un accord international signé en 1997, qui présentait un calendrier visant à réduire les émissions de gaz à effet de serre. Entré en vigueur en 2005, son objectif était de diminuer les émissions de dioxyde de carbone. La réduction attendue était de 5.2% entre 1990 et 2012 (Gueorguievsky & Haake, 2010, p. 24). Le protocole a été entériné par 195 Etats ainsi que par l'Union européenne mais pas par les Etats-Unis, pays qui émet pourtant beaucoup de gaz à effet de serre. Les Etats ont atteint ensemble l'objectif prévu et un second engagement est programmé pour la période 2013 à 2020. Cet engagement a été fixé en décembre 2012, à l'occasion du sommet de Doha (Connaissance des énergies, 2015).

### **2.4. Agenda 21**

En juin 1992, lors de la conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement, une alliance entre les Etats est créée, afin de protéger les individus et l'environnement (Nations Unies, 1992). Cette alliance est scellée par un plan d'action que l'on appelle Agenda 21. Ce plan d'action pour le XXIème siècle, vise à régler les problèmes les plus pressants de notre siècle et se divise en 40 chapitres (Nations Unies, 1999). Ces chapitres servent de feuille de route pour aider les Etats à mettre en place, à leur échelle, leur propre agenda 21. Ils offrent en effet des recommandations dans plusieurs thématiques du DD comme « la modification des modes de consommation », « la lutte contre la pauvreté », « la gestion des déchets » ou encore « le renforcement du rôle des travailleurs » (Nations Unies, 1999). En plus de ces chapitres, 27 principes sont soumis aux Etats afin d'implanter l'agenda 21 dans leur propre pays (Nations Unies, 1992). La Suisse s'est ralliée à l'Agenda 21, tout comme 181 autres Etats (Confédération Suisse, 2016).

## 2.5. Les champs d'action de la confédération pour 2016 à 2019

Les modèles réalisés durant ce projet sont créés pour servir des entreprises suisses. Or, pour leur permettre de contribuer aux efforts du pays, il serait utile de voir ce que fait la confédération en termes de DD.

Dans sa stratégie pour le DD 2016-2019, le conseil fédéral annonce son plan d'action afin de contribuer à l'agenda 2030 des Nations Unies. Pour définir les objectifs de ce plan d'action, un dialogue entre les parties prenantes a eu lieu de novembre 2014 à mai 2015. De ce dialogue sont ressortis les thèmes prioritaires sur lesquels le Conseil fédéral doit agir d'ici à 2030, et dont il devra présenter les progrès aux Nations Unies. Grâce à ce dialogue, le Conseil fédéral a pu mettre en place les neuf différents champs d'action sur lesquels se base sa stratégie. Une vision à long terme est présente dans chaque champ d'action dont voici un résumé pour chacun : (Conseil fédéral suisse, 2016)

**Champ d'action 1 :** « Consommation et production » : le principe de pollueur-payeur est appliqué en Suisse et les entreprises assument leur responsabilité sociétale en préservant les ressources naturelles et en limitant leur impact sur l'environnement. La population consomme en Suisse de manière responsable en privilégiant les biens durables et en étant respectueuse de l'environnement (Conseil fédéral suisse, 2016).

Ce champ d'action est lié à l'objectif N°12 des Nations Unies (Conseil fédéral suisse, 2016) : « Établir des modes de consommation et de production durables » (Nations Unies, s.d.).

**Champ d'action 2 :** « Développement urbain, mobilité et infrastructures » : La Suisse tient à préserver la beauté de ses paysages, c'est pourquoi elle les utilise de façon modérée. Il en va de même pour les terres agricoles (Conseil fédéral suisse, 2016). Les systèmes de transport obéissent aux lois sur la protection de l'environnement. Les distances à parcourir par les citoyens sont limitées afin de réduire le trafic. Le développement urbain se fait de manière économique, en limitant son utilisation en ressources, de manière socialement acceptable et en tenant compte des dangers naturels (Conseil fédéral suisse, 2016).

Ce champ d'action est lié aux objectifs N°9 et N°11 des Nations Unies (Conseil fédéral suisse, 2016) :

Jennifer Reichenbach

Objectif N°9 : « Bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation » (Nations Unies, s.d.).

Objectif N°11 : « Faire en sorte que les villes et les établissements humains soient ouverts à tous, sûrs, résilients et durables » (Nations Unies, s.d.).

**Champs d'action 3** : « Énergie et climat » : Le pays produit de manière efficace des énergies renouvelables capables de couvrir ses besoins en énergie. « Le besoin en énergie primaire se stabilise à 2000 watts par personne » (Conseil fédéral suisse, 2016). Pour contribuer à l'objectif mondial de limitation du réchauffement climatique, la Suisse réduit ses émissions de gaz à effet de serre (Conseil fédéral suisse, 2016).

Ce champ d'action est lié aux objectifs N°7 et N°13 des Nations Unies (Conseil fédéral suisse, 2016) :

Objectif N°7 : « Garantir l'accès de tous à des services énergétiques fiables, durables et modernes, à un coût abordable » (Nations Unies, s.d.).

Objectif N°13 : « Prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions » (Nations Unies, s.d.).

**Champ d'action 4** : « Ressources naturelles » : On utilise les ressources naturelles de façon respectueuse et on préserve les écosystèmes. « L'impact environnemental de la Suisse sur son territoire et à l'étranger est réduit à ce que la nature peut supporter » (Conseil fédéral suisse, 2016).

Ce champ d'action est lié aux objectifs N°2, N°6, N°14 et N°15 des Nations Unies (Conseil fédéral suisse, 2016) :

Objectif N°2 : « Éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable » (Nations Unies, s.d.).

Objectif N°6 : « Garantir l'accès de tous à l'eau et à l'assainissement et assurer une gestion durable des ressources en eau » (Nations Unies, s.d.).

Objectif N°14 : « Conserver et exploiter de manière durable les océans, les mers et les ressources marines aux fins du développement durable » (Nations Unies, s.d.).

Objectif N° 15 : « Préserver et restaurer les écosystèmes terrestres, en veillant à les exploiter de façon durable, gérer durablement les forêts, lutter contre la désertification, enrayer et inverser le processus de dégradation des sols et mettre fin à l'appauvrissement de la biodiversité » (Nations Unies, s.d.).

**Champ d'action 5** : « Système économique et financier » : En travaillant de manière transparente, il permet une juste rémunération, des conditions de travail équitables et garantit l'emploi. La répartition des biens communs se fait en prenant en compte les générations futures. Les fraudes fiscales ainsi que les transactions financières illégales sont enrayerées (Conseil fédéral suisse, 2016).

Ce champ d'action est lié aux objectifs N°8, N°10, N°16 et N°17 des Nations Unies (Conseil fédéral suisse, 2016) :

Objectif N°8 : « Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous » (Nations Unies, s.d.).

Objectif N°10 : « Réduire les inégalités dans les pays et d'un pays à l'autre » (Nations Unies, s.d.).

Objectif N°16 : « Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et ouvertes à tous aux fins du développement durable, assurer l'accès de tous à la justice et mettre en place, à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes à tous » (Nations Unies, s.d.).

Objectif N°17 : « Partenariats pour la réalisation des objectifs » (Nations Unies, s.d.).

**Champ d'action 6** : « Formation, recherche, innovation » : Le système suisse de recherche et de formation participe à la réalisation du DD et informe la société sur l'importance qu'il représente (Conseil fédéral suisse, 2016).

Ce champ d'action est lié à l'objectif N°4 des Nations Unies (Conseil fédéral suisse, 2016) : « Assurer l'accès de tous à une éducation de qualité, sur un pied d'égalité, et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie » (Nations Unies, s.d.).

**Champ d'action 7 :** « Sécurité sociale » : Les systèmes de sécurité sociale assurent à chaque individu de pouvoir vivre dignement et d'avoir accès à ses besoins vitaux. La pauvreté est ainsi endiguée (Conseil fédéral suisse, 2016).

Ce champ d'action est lié aux objectifs N°1 et N°16 des Nations Unies (Conseil fédéral suisse, 2016) :

Objectif N°1 : « Éliminer l'extrême pauvreté et la faim » (Nations Unies, s.d.).

Objectif N°16 : « Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et ouvertes à tous aux fins du développement durable, assurer l'accès de tous à la justice et mettre en place, à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes à tous » (Nations Unies, s.d.).

**Champ d'action 8 :** « Cohésion sociale et égalité des sexes » : La population se montre tolérante et accepte ses semblables, peu importe leur race, leur âge ou leur sexe. La violence et les discriminations sont réduites pour laisser la place à l'égalité des chances. Les droits sont les mêmes pour tous et les hommes et les femmes jouissent des mêmes avantages (Conseil fédéral suisse, 2016).

Ce champ d'action est lié aux objectifs N°5, N° 10 et N°16 des Nations Unies (Conseil fédéral suisse, 2016) :

Objectif N°5 : « Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles » (Nations Unies, s.d.).

Objectif N°10 : « Réduire les inégalités dans les pays et d'un pays à l'autre » » (Nations Unies, s.d.).

Objectif N°16 : « Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et ouvertes à tous aux fins du développement durable, assurer l'accès de tous à la justice et mettre en place, à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes à tous » (Nations Unies, s.d.).

**Champ d'action 9 :** « Santé » : Les coûts liés à la santé sont accessibles pour l'ensemble de la population et chaque individu reçoit des soins de qualité. Cela améliore la qualité de vie et la santé de la population au sein du pays (Conseil fédéral suisse, 2016).

Ce champ d'action est lié à l'objectif N°3 des Nations Unies (Conseil fédéral suisse, 2016) : « Permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être de tous à tout âge » (Nations Unies, s.d.).

Par ces champs d'action, la confédération Suisse s'engage dans chacune des 17 thématiques des Nations Unies. Pour ce faire, son objectif est de mettre en place des processus qui soient efficaces. En tant qu'employeur et investisseur, le rôle de la Confédération est de montrer l'exemple et de s'améliorer en continu là où il est pertinent de le faire (Conseil fédéral suisse, 2016).

## **2.6. Les raisons qui font que l'entreprise se responsabilise aujourd'hui**

A l'ère de la mondialisation, la responsabilité attribuée aux entreprises prend un tout autre sens dans notre société. Avec la baisse des coûts du transport, il est devenu facile pour une entreprise de délocaliser sa production dans un pays où la main d'œuvre est moins chère et la réglementation moins rigoureuse. Cela crée une nouvelle sorte d'entreprise, aux milliers de fournisseurs et dont les processus compliqués sont mondialement répandus (Palazzo & Wentland, 2011, pp. 25-30).

Au XXème siècle, l'entreprise avait habituellement pour mission de produire des biens ou services. Elle créait des emplois et était évidemment tenue de payer des impôts. Son but était de réaliser du profit tout en respectant la loi, mais la notion de droits de l'homme faisait rarement partie de ses actions. Le gouvernement avait lui comme fonction de faire régner l'ordre et de solutionner les problèmes liés, ou causés par les activités de l'entreprise (Palazzo & Wentland, 2011, pp. 25-30).

Les entreprises doivent se soumettre aujourd'hui aux mêmes lois qu'auparavant, et doivent même faire face à plus de contraintes qu'au XXème siècle. Malheureusement, les gouvernements nationaux ne sont plus en mesure de réglementer les conséquences néfastes que peuvent avoir les activités de certaines entreprises au niveau social et environnemental (Palazzo & Wentland, 2011, pp. 25-30).

Face à l'impuissance grandissante des gouvernements, la société prend conscience qu'il est nécessaire de responsabiliser les entreprises. On exige d'elles qu'elles évoluent et réduisent les mauvais impacts de leur production. On leur demande également d'indemniser les

dommages découlant de leurs activités. On souhaite qu'elles prennent en compte les droits de l'homme tout au long de leur chaîne d'approvisionnement. Il n'existe encore aucune loi qui les force à se responsabiliser mais la société attend d'elles qu'elles respectent le principe de « primum non nocere », autrement dit, « d'abord ne pas nuire » (Palazzo & Wentland, 2011, pp. 25-30).

Ce sont les ONG qui mettent les exigences de la société sur le devant de la scène. Elles provoquent ainsi des débats sur les mauvaises pratiques des entreprises à l'étranger et les poussent ainsi à agir. De nombreuses entreprises prennent aujourd'hui l'opinion public au sérieux, même s'il en reste qui, disant n'enfreindre aucunes lois, continuent de l'ignorer. Les entreprises ayant décidé de prendre leurs responsabilités, s'assurent d'améliorer les conditions de travail le long de leur chaîne de valeur. Elles mettent en place de nouvelles règles sanitaires et de sécurité et vérifient que leurs fournisseurs les appliquent. Ces entreprises font donc plus que de simplement obéir aux lois (Palazzo & Wentland, 2011, pp. 25-30).

Toutefois, les citoyens continuent de critiquer l'entreprise. Ils l'accusent d'exploiter les ressources naturelles et d'être à l'origine de pollutions. L'entreprise reste encore synonyme de problèmes environnementaux (Gueorguievsky & Haake, 2010, p. 89).

## **2.7. Les attentes des collaborateurs et consommateurs envers l'entreprise**

### **2.7.1. Les attentes des collaborateurs**

Les collaborateurs forment la première partie prenante de l'entreprise. Ils sont directement liés à la productivité de l'entreprise, c'est pourquoi il est important qu'ils soient motivés. L'entreprise actuelle est devenue si complexe, qu'il est parfois difficile d'identifier l'apport de telle ou telle fonction dans la chaîne de valeur de l'entreprise. C'est le cas dans certains secteurs de l'entreprise tels que les ressources humaines, la comptabilité ou le marketing. Ces postes, aussi importants soient-ils, sont des postes dits « supports » et ne permettent pas de produire directement. Les collaborateurs qui y travaillent semblent chercher un sens à ce qu'ils accomplissent tous les jours (Gueorguievsky & Haake, 2010, pp. 104-110).

De plus en plus de collaborateurs souhaitent avoir un travail qui a du sens. Dans cette quête de sens, beaucoup se tournent vers des postes directement liés au DD ou désirent que leur entreprise s'engage dans le domaine. Le seul fait de gagner de l'argent n'est plus une raison

suffisante pour les collaborateurs d'accomplir leurs tâches (Gueorguievsky & Haake, 2010, pp. 104-110).

Le DD est devenu l'eldorado pour ces collaborateurs en quête de sens. Il y a aujourd'hui plus d'étudiants qui se spécialisent dans le DD que de postes à pourvoir dans le domaine. Les personnes en reconversion professionnelle cherchent elles aussi à rejoindre ce secteur ou à l'associer à leur métier. Il est donc difficile de promettre à toutes les personnes en quête de sens un emploi de spécialiste en DD. L'entreprise qui se métamorphose grâce à une stratégie de DD verra aussi ses fonctions se transformer tout comme les poste qu'occupent ses collaborateurs. Il est en effet important que l'entreprise inclue dans chacun de ses postes une notion de DD pour que sa stratégie fonctionne (Gueorguievsky & Haake, 2010, pp. 104-110).

Les collaborateurs veulent s'engager, et souhaitent également que l'entreprise le fasse. Ils attendent d'elle qu'elle s'engage pour la société et les informe de ses actions en matière de DD. Les collaborateurs ont besoin d'être fiers d'appartenir à leur entreprise. Il est ainsi primordial que l'entreprise intègre le DD dans sa mission et son management. La stratégie de DD doit faire partie intégrante de l'entreprise et la direction doit y impliquer les collaborateurs. De cette façon, chaque employé, et cela à n'importe quel poste, aura l'impression de faire partie d'un tout qui se bat pour améliorer la société. En conséquence, travailler pour cette entreprise donnera déjà un sens aux activités des collaborateurs. Ils seront plus productifs et plus motivés en sachant participer au progrès de la société (Gueorguievsky & Haake, 2010, pp. 104-110).

En dehors de cette quête de sens, les collaborateurs ont d'autres besoins. Le rapport sur le DD d'octobre 2016 du groupe Pictet<sup>2</sup> met en évidence d'autres points tout aussi importants pour les collaborateurs.

« Nous sommes fermement convaincus que pour avoir un client heureux, il faut d'abord un employé heureux » (Groupe Pictet, 2016).

Les collaborateurs ont besoin d'être motivés. Le groupe récompense ses employés par une juste rémunération, adaptée à leurs mérites et propose des salaires compétitifs par rapport

---

<sup>2</sup> Le groupe Pictet est une banque Suisse qui emploie plus de 4300 employés (Groupe Pictet, 2018)

Jennifer Reichenbach

au marché. De plus, le groupe redistribue une partie de ses bénéfices à ses collaborateurs. Ce « programme de participation aux résultats » a été mis en place dans le but de motiver les employés (Groupe Pictet, 2016).

Le groupe souhaite également collaborer sur le long terme avec ses collaborateurs. Il propose ainsi d'investir dans leur carrière en leur proposant des formations continues (Groupe Pictet, 2016). En outre, L'entreprise pousse ses employés à découvrir ses différents départements, afin qu'ils en aient une meilleure compréhension. Des cours et formations en ligne liés aux métiers de la finance mais aussi sur d'autres thèmes tel que l'expression en public sont également proposés.

L'entreprise « accorde une réelle importance au développement de pratiques de leadership encourageant l'excellence et le respect des valeurs » (Groupe Pictet, 2016). Des enquêtes sont donc réalisées au sein de l'entreprise afin de juger des capacités de gestion de ses cadres. D'ailleurs, l'entreprise incite ses employés à l'informer de ce qui se passe en son sein (Groupe Pictet, 2016).

Le groupe offre aux étudiants des places de stages et forme également des apprentis (Groupe Pictet, 2016).

Le groupe Pictet soulève d'autres points importants dans son rapport tels que « le bien-être, l'implication personnelle, la qualité du leadership et l'organisation du travail » ». (Groupe Pictet, 2016). Selon le groupe, ces facteurs sont tout aussi importants pour le collaborateur. Il est primordial de comprendre les besoins de ses employés dans des thèmes comme « les valeurs et la reconnaissance, le sens du but à atteindre et de la direction à suivre, la répartition du travail, la qualité des interactions ainsi que le développement et la motivation » (Groupe Pictet, 2016).

Le groupe Pictet veille au confort de ses collaborateurs. Il a d'ailleurs fait appel à un expert afin d'analyser l'ergonomie des places de travail. Cet expert conseille l'entreprise en matière de bruit, d'éclairage et même de stress ou de style de vie. Dans ce même esprit, le groupe Pictet fournit à ses collaborateurs des formations liées à la gestion du stress (Groupe Pictet, 2016).

Les collaborateurs ont donc de nombreux besoins et l'entreprise doit le prendre en compte si elle souhaite qu'ils restent motivés et productifs. En dehors de la santé, du bien-être et de la sécurité, les collaborateurs ont besoin que leurs avis soient pris en compte et que l'entreprise leur permette de développer leurs compétences. Les collaborateurs ont aujourd'hui besoin de trouver un sens aux tâches qu'ils accomplissent tous les jours ou travailler pour une entreprise qui s'engage et permet de faire changer les choses.

### **2.7.2. Les attentes des consommateurs**

Les entreprises mettent souvent en place une stratégie environnementale dans le but de réduire leurs coûts. Cette approche, quoique positive, n'améliore pas leur compétitivité face à la concurrence. Si elles veulent se donner les moyens de transformer leur stratégie, elles doivent faire preuve de créativité et d'innovation (Gueorguievsky & Haake, 2010, pp. 88-103).

Le consommateur se soucie aujourd'hui de l'environnement et cela se voit dans sa manière de consommer. Il observe ce que font les entreprises en matière de DD et attend un changement radical de l'offre. On assiste à une transformation qui devient doucement une réalité au sein de la population. La conscience environnementale n'avait jamais été aussi forte, fait remarquer l'étude « Greendex » menée par National Geographic en 2009 (Gueorguievsky & Haake, 2010, pp. 88-103).

Comme dit précédemment, l'entreprise est mise au-devant de la scène par la société qui souhaite qu'elle prenne ses responsabilités et s'implique dans le DD. Un sondage de TNS Sofres informe ses lecteurs sur le fait que 86% des Français imaginent que les entreprises mettent en place des stratégies de DD dans le seul but de redorer leur image. C'est pourquoi les entreprises ont encore du progrès à faire devant cette prise de conscience écologique des consommateurs. C'est ainsi que l'offre de produits « responsables » et bios se développe. Les écolabels également, puisque les licences décernées en Europe passent de six en 1996 à 839 en 2009. Le commerce équitable connaît lui aussi une forte croissance (Gueorguievsky & Haake, 2010, pp. 88-103).

Les consommateurs désirent aussi être informés. Ils souhaitent pouvoir faire la différence entre une offre responsable et du « greenwashing »<sup>3</sup>. Les entreprises font de plus en plus

---

<sup>3</sup> « Le greenwashing désigne le fait de désinformer en présentant comme écoresponsables des actions qui ne le sont pas » (Palazzo & Wentland, 2011, p. 134).

d'efforts pour renseigner au mieux les consommateurs. Cela peut être par le biais d'étiquettes qui donnent des informations sur les émissions de gaz à effet de serre ou la façon dont il faut recycler le produit. Les consommateurs se méfient toujours plus des entreprises, si bien qu'ils feront plus facilement confiance à un label officiel qu'à un label privé. Le nombre de labels et de logos est tel que les consommateurs ne savent plus lesquels sont authentiques (Gueorguievsky & Haake, 2010, pp. 88-103).

Malgré ces labels officiels, il arrive que des scandales éclatent. En Allemagne par exemple, des pesticides interdits ont été découverts dans de la viande commercialisée sous un label bio. On retrouve aussi quelques compagnies qui « verdissent » à tort ou à raison leur produit pour vendre plus. Audi nous propose par exemple un 4x4 au « Diesel propre » (Gueorguievsky & Haake, 2010, pp. 88-103).

On voit également apparaître chez les consommateurs de nouveaux mouvements tels les « boycotts » ou les « buycotts ». Soit les consommateurs boycottent les produits d'une entreprise qu'ils ne trouvent pas responsable, soit ils en récompensent une autre dont ils apprécient les démarches de DD. C'est le principe du « buycott », les consommateurs achètent « en masse » le produit d'une entreprise pour qu'elle fasse du chiffre et puisse ensuite réinvestir son argent dans un projet de DD (Gueorguievsky & Haake, 2010, pp. 88-103).

Les consommateurs veulent revenir à quelque chose de plus simple, il naît en eux comme une volonté de revenir en arrière. Les consommateurs arrivent à saturation. Ils critiquent de plus en plus le matérialisme et la société de consommation. Certains veulent diminuer leur consommation alors que d'autres se tournent vers l'immatériel. Ils voyagent, recherchent des sensations fortes ou extrêmes. Les consommateurs sont à la recherche de cohérence et retournent vers des valeurs plus humaines comme la solidarité. Ils sont à la recherche d'un mode de vie plus sain et durable et sont prêts à payer plus pour obtenir la qualité tant recherchée (Gueorguievsky & Haake, 2010, pp. 88-103).

Les consommateurs s'engagent donc dans le DD et communiquent cette volonté grâce à leurs décisions d'achat.

De nouveaux concepts et modes de vie voient le jour, comme les « Lohasiens », qui séduisent toujours plus les européens. Le lohas, en anglais « Life of Health and Sustainability »

est une philosophie qui préconise un mode de vie sain et durable et qui nécessite à ses acteurs de nombreux changements. En effet, les « lohasiens » mettent un point d'honneur à faire que leur environnement soit sain. Ils ne mangent que du bio et recyclent tous leurs déchets. En dehors de la nourriture, les « lohasiens » consomment également bio et durable. Ils choisissent des matériaux de construction écologiques, utilisent des soins cosmétiques et vêtements bios. Née au Japon, cette tendance qui reste à l'heure actuelle encore marginale, pourrait bien devenir un véritable mode de vie à travers le monde (Conso Globe, 2012).

Un autre mouvement, les « freegans », regroupe des individus vivant en ville et qui recherchent à réduire au maximum leurs achats. Ces derniers veulent démontrer qu'il est possible de vivre en ville sans soutenir la société de consommation. Les « freegans » se déplacent autrement qu'en voiture, essaient de ne pas payer de loyer et de travailler le moins possible. Ils achètent le minimum et réutilisent et récupèrent le reste. Pour se nourrir, ils fouillent les poubelles des magasins ou restaurants à la recherche de produits pouvant encore être consommés (Gueorguievsky & Haake, 2010, pp. 88-103).

Ce sujet nous amène à un scandale récent. La découverte faite sur les supermarchés et autres restaurants qui aspergeaient leurs poubelles d'essence ou d'eau de javel pour éviter « la ramasse » par les gens dans le besoin ou les « freegans » (Mandard & Rivais, 2009).

Le succès grandissant de personnalités comme « les minimalistes », démontre cette envie des consommateurs de changer de mode de vie. En effet, Joshua Fields Millburn et Ryan Nicodemus appelés « The Minimalists » sont aujourd'hui suivis par des milliers de personnes sur les réseaux sociaux en répandant leur message. Selon eux, les consommateurs sont mécontents de ce qu'il se passe aujourd'hui au niveau de la consommation, ils s'aperçoivent que consommer ne donne pas de réel sens à leur vie. Chaque individu cherche à donner un sens à sa vie certes, mais de moins en moins grâce au matériel. Par cette façon de penser et de consommer, la définition du succès se transforme. Le vrai succès serait « d'avoir plus de temps, plus de passion, plus de créativité et plus de liberté » au lieu de « plus d'argent et de possession » (The minimalists, 2018).

Cet état des lieux fait remarquer que l'offre de produits responsables augmente à la demande des consommateurs. L'entreprise doit donc réorienter son offre en fonction de ces

nouveaux besoins. Les consommateurs souhaitent également être informés et demandent à l'entreprise de faire preuve d'une totale transparence. C'est cette transparence qui leur permettra d'accorder leur confiance à l'entreprise.

### **2.7.3. Pourquoi prendre en compte leurs besoins**

Sans consommateurs, l'entreprise n'a aucune raison d'être. Elle se doit de satisfaire ses clients, sans quoi elle ne peut perdurer. La façon de penser des consommateurs change, devient plus durable et l'entreprise doit en tenir compte. Selon une enquête menée par Nielsen<sup>4</sup> en octobre 2015, les entreprises engagées dans le DD voient leur chiffre d'affaires croître (Nielsen Holdings plc, 2015).

« En 2014, les marques de grande consommation engagées dans le développement durable ont connu une croissance de leur chiffre d'affaires de plus de 4%, contre 1% ou moins pour les autres marques. » (Nielsen Holdings plc, 2015).

« 66% des consommateurs déclarent être prêts à payer plus pour des marques écoresponsables – un chiffre en augmentation comparé à 55% en 2014 et 50% en 2013. » (Nielsen Holdings plc, 2015).

« La responsabilité sociale est un élément essentiel pour construire une réputation et les entreprises qui s'engagent dans cette voie réussissent mieux que les autres à attirer les meilleurs talents, les investisseurs, les partenaires et surtout, les consommateurs » (Nielsen Holdings plc, 2015).

Cette enquête menée par Nielsen a été faite par le biais d'un questionnaire en ligne. 30'000 consommateurs ont été interrogés dans 60 pays. Le but de cette enquête était de voir en quoi le DD joue un rôle dans les décisions d'achat des consommateurs (Nielsen Holdings plc, 2015).

S'agissant des collaborateurs, l'entreprise a besoin d'eux pour progresser et être productive. Sans collaborateurs motivés et impliqués qui souhaitent la bonne marche de l'entreprise, l'entreprise ne va pas prospérer.

---

<sup>4</sup> « Nielsen Holdings plc (NYSE : NLSN) est une société internationale de management de la performance qui fournit une compréhension complète de ce que les consommateurs Regardent et Achètent (Watch & Buy) ». (Nielsen Holdings plc, 2015)

Le groupe Pictet fait remarquer que grâce à sa prise en compte des besoins de ses collaborateurs, « son taux de rotation du personnel figure parmi les plus faibles du secteur financier » (Groupe Pictet, 2016) et que « le nombre moyen d'années de service est remarquablement élevé. » (Groupe Pictet, 2016).

Il est primordial de prendre en compte les besoins des collaborateurs et de leur offrir un bon environnement de travail pour que ceux-ci restent fidèles à l'entreprise.

De plus, l'entreprise joue un rôle primordial dans la vie des collaborateurs. Le drame de la vague de suicides chez Foxconn<sup>5</sup> en 2010 nous démontre à quel point il est important que l'entreprise prenne soin de ses employés.

Finalement, il est clair que si l'entreprise souhaite améliorer son attractivité en termes de DD elle doit prendre en compte les avis et les besoins de ses collaborateurs et clients.

---

<sup>5</sup> En 2010, une vague de suicides est annoncée chez Foxconn, fournisseur des composants servant à la fabrication de l'iPhone d'Apple. Même si l'usine semble en apparence idéale, ses ouvriers sont mal payés, ont trop de pression et leur travail est répétitif. (Palazzo & Wentland, 2011, p. 25)

## 2.8. Le management en entreprise aujourd'hui

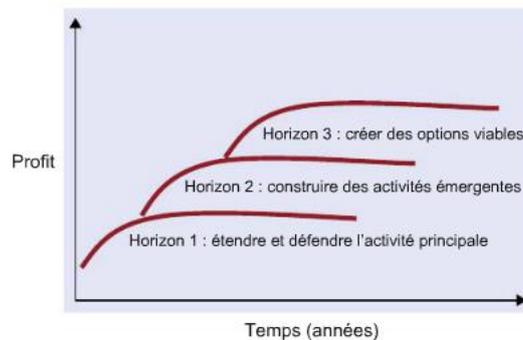
Afin de mieux comprendre comment apporter des changements au sein de l'entreprise pour que celle-ci soit attractive au niveau du DD, il paraît fondamental de comprendre comment les managers décident aujourd'hui. Dans cette optique, quelques outils de stratégie et de management sont présentés afin de mieux comprendre comment les managers prennent les décisions au sein de l'entreprise.

### 2.8.1. Outils de diagnostic stratégique

Selon Alfred Chandler, la stratégie est « la détermination des buts et des objectifs à long terme d'une entreprise et l'adoption des actions et des allocations de ressources nécessaires pour atteindre ces buts. » (Baghai, Coley, & White, 2000, p. 5).

Il existe trois horizons de la stratégie : Le premier horizon ayant pour but « d'étendre et de défendre l'activité principale de l'organisation. Le deuxième de « construire des activités émergentes » et le troisième de « créer des options viables » (Baghai, Coley, & White, 2000, p. 5).

Figure 3 Les trois horizons de la stratégie



Source: (Baghai, Coley, & White, 2000, p. 5)

L'axe « profit » de ce graphique peut bien-sûr, et surtout dans le cadre du DD, être remplacé par un objectif non financier.

Il s'agit donc pour les dirigeants d'imaginer l'état idéal dans lequel ils souhaitent mener leur entreprise (horizon trois) ; mettre en place des activités qui leur permettront de parvenir à cet état (horizon deux) ; tout en continuant de mener correctement les activités de base de l'entreprise (horizon un). Cette façon de faire permet aux managers de visualiser le futur de

l'entreprise sans négliger pour autant les actions de base de l'entreprise et celles à entreprendre pour y arriver.

Dans le cadre du management stratégique, de nombreuses analyses sont faites par les managers afin de comprendre l'organisation et son environnement. Voici les principaux outils de diagnostic stratégique :

### 2.8.1.1. Le modèle Océan bleu

Le modèle stratégique océan bleu met en avant le fait que face à la compétition qui existe sur un marché, les managers peuvent avoir deux différentes approches. Selon l'océan rouge, les entreprises s'attaquent directement à leurs concurrents. Selon l'océan bleu, elles se créent elles-mêmes sur le marché un nouvel espace encore inexploité. Cet outil permet à l'entreprise d'innover et de rester compétitive face à la concurrence.

Figure 4 Le modèle stratégique océan bleu

Océan rouge	Océan bleu
<ul style="list-style-type: none"><li>► <b>Compétition</b> dans un marché existant</li><li>► <b>Objectif</b> : battre la compétition</li><li>► <b>Approche</b> : exploitation de la demande présente</li><li>► <b>Stratégie</b> : alignement des activités avec le choix stratégique, soit la différenciation ou les bas prix</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>► <b>Création</b> d'un marché incontesté</li><li>► <b>Objectif</b> : rendre la compétition impertinente</li><li>► <b>Approche</b> : création et capture d'une nouvelle demande</li><li>► <b>Stratégie</b> : alignement des activités avec le choix stratégique, soit la différenciation et les bas prix</li></ul>

Source : (Autissier, Giraud, & Johnson, 2015, p. 12)

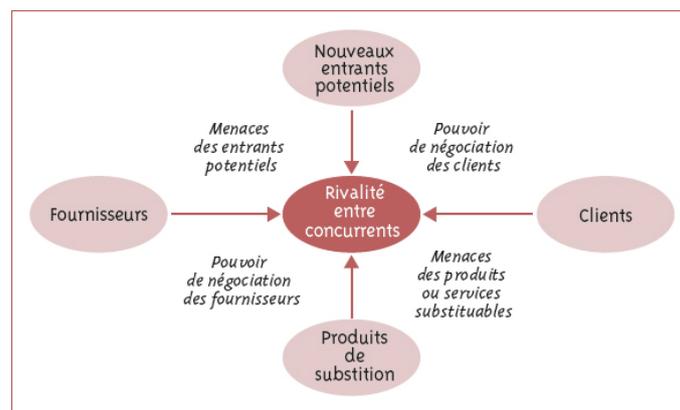
### 2.8.1.2. Le modèle des « 5(+1) forces de Porter »

Les managers procèdent aussi à une analyse de la concurrence grâce au modèle des « 5(+1) forces de Porter ». Cet outil, créé par Michael Porter, permet en effet d'analyser la concurrence d'un secteur et d'en faire un diagnostic afin de voir s'il est rentable pour l'entreprise. Cet outil fait remarquer que Michael Porter incite l'entreprise à analyser sa concurrence existante mais aussi potentielle (Autissier, Giraud, & Johnson, 2015, p. 18).

Le cercle central représente « la rivalité entre les concurrents » pour le secteur concerné. C'est cette rivalité qui peut faire chuter le profit réalisé par l'entreprise. En effet, elle a pour

conséquence de faire baisser les prix des produits et avec eux, leurs marges. Plus le pouvoir de négociation des clients et des fournisseurs est élevé, moins l'entreprise peut manœuvrer et réaliser du profit. Les produits de substitution sont eux aussi une menace pour l'entreprise. Les nouveaux entrants potentiels sont les entreprises qui peuvent potentiellement rejoindre le secteur. Ils représentent eux aussi une menace pour l'entreprise (Autissier, Giraud, & Johnson, 2015, p. 18).

Figure 5 Les 5 forces de Porter

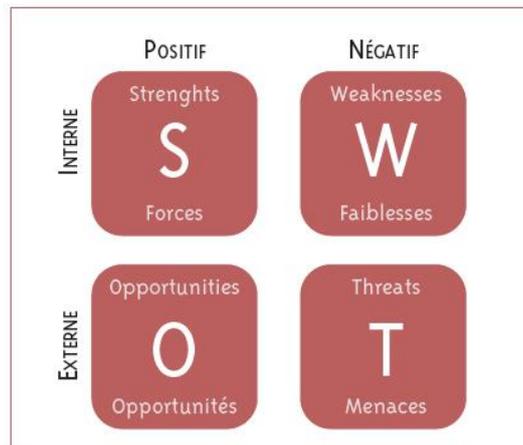


Source : (Autissier, Giraud, & Johnson, 2015, p. 18)

### 2.8.1.3. L'analyse SWOT

L'analyse SWOT est utilisée par les managers afin de réaliser un diagnostic de l'entreprise à la fois interne et externe. SWOT signifie strengths, weaknesses, opportunities et threats, en français forces, faiblesses, opportunités et menaces. Au niveau de l'entreprise et de son environnement, cet outil permet de mettre en évidence les côtés positifs et négatifs d'une stratégie. Les forces et les faiblesses représentent ce qui est interne à l'entreprise tandis que les opportunités et menaces représentent tout ce qui est externe à celle-ci. Les forces et faiblesses exposent les points forts et faibles de l'entreprise vis-à-vis de la concurrence. Les opportunités et menaces mettent en évidence les évolutions de l'environnement qui pourraient influencer directement l'entreprise (Autissier, Giraud, & Johnson, 2015, p. 20).

Figure 6 Matrice SWOT



Source : (Autissier, Giraud, & Johnson, 2015, p. 20)

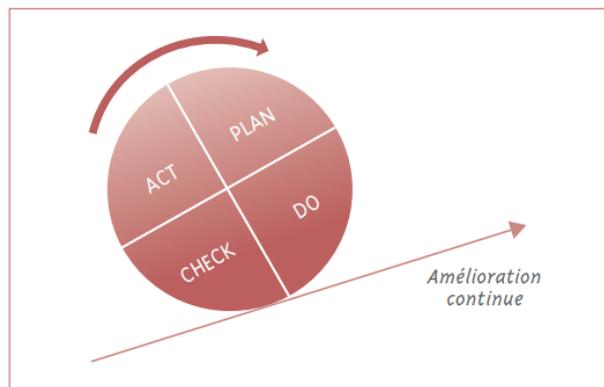
Ces outils sont des exemples qui peuvent être utilisés par les managers lors de leurs diagnostics stratégiques. Il en existe bien sûr de nombreux autres qui permettent aux managers de prendre les bonnes décisions pour l'entreprise.

## 2.8.2. Les outils de management et d'organisation

### 2.8.2.1. La roue de Deming ou cycle PDCA

La roue de Deming ou cycle PDCA est un schéma qui permet au manager, dans le cadre du management de la qualité, de mener l'entreprise à s'améliorer en continu. Les quatre étapes du schéma permettent à l'entreprise de contrôler si sa stratégie d'amélioration continue l'amène à progresser et de faire au besoin les changements nécessaires (Autissier, Giraud, & Johnson, 2015, p. 104).

Figure 7 Roue de Deming

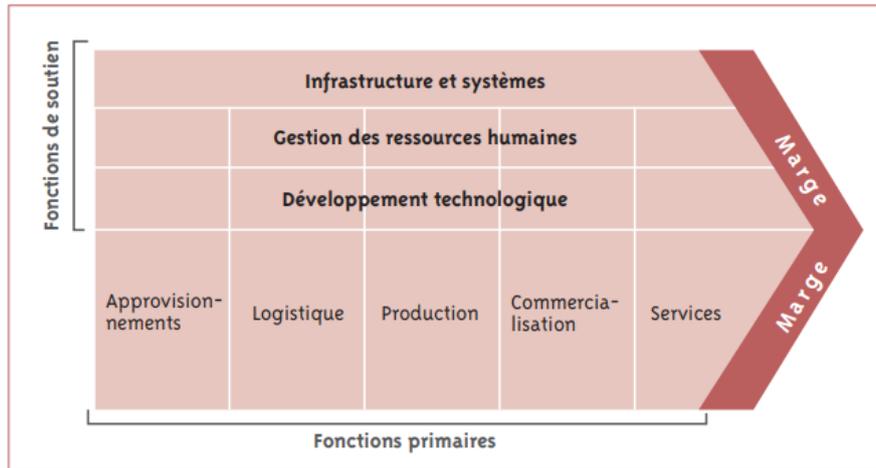


Source : (Autissier, Giraud, & Johnson, 2015, p. 104)

### 2.8.2.2. La chaîne de valeur

La chaîne de valeur permet aux managers de comprendre les étapes organisationnelles qui permettent à l'entreprise de créer de la valeur pour ses clients. Elle les informe sur les capacités stratégiques de l'entreprise ou d'un secteur d'activités (Autissier, Giraud, & Johnson, 2015, p. 60).

Figure 8 La chaîne de valeur



Source : (Autissier, Giraud, & Johnson, 2015, p. 60)

## **2.9. Vers un management responsable**

Comme mentionné au point 2.6. une entreprise qui ne prend pas en compte le DD voit son futur compromis. C'est pourquoi les entreprises qui n'intègrent pas encore le DD dans leur stratégie doivent apporter des changements au sein de l'entreprise pour la rendre plus durable.

Une entreprise qui intègre le DD dans sa stratégie utilisera les mêmes outils que présentés au point 2.8. Cette entreprise a elle aussi des buts et objectifs à long terme à réaliser. Toutefois, en intégrant les notions de DD, elle sait qu'elle ne doit pas uniquement s'intéresser à son futur mais aussi à celui de l'environnement et de l'espèce humaine. Les actions à mettre en place par cette entreprise seront les mêmes que pour une autre, à la différence que les siennes respecteront les principes du DD. Il en va de même en ce qui concerne les ressources à utiliser. Que ce soit des ressources humaines ou matérielles, l'entreprise les utilisera dans le respect du DD et des trois piliers vus au point 2.1.

Tel que mentionné au point 2.9. il est primordial que les managers prennent le DD au sérieux et l'intègrent dans leurs objectifs. Ils pourront ainsi expliquer à leurs collaborateurs l'importance du DD et obtenir leur soutien.

En ce qui concerne l'avantage concurrentiel, le DD permet à l'entreprise de se différencier de la concurrence. En effet, comme vu au point 2.7.2. les consommateurs remarquent les entreprises qui s'engagent dans le DD et blâment celles qui ne le font pas.

Quant aux trois horizons de la stratégie qui permettent à l'entreprise de croître, l'entreprise doit penser croissance durable et intégrer le DD dans sa vision du futur. Dans cette optique de management responsable, les actions de l'horizon un et deux s'effectueront dans le respect du DD.

Dans le cadre d'un management responsable, l'organisation respecte les besoins de toutes ses parties prenantes. Même si les clients représentent souvent pour l'entreprise la partie prenante la plus importante, elle ne doit pas pour autant laisser les autres de côté (Palazzo & Wentland, 2011, p. 124).

D'autre part, l'entreprise doit veiller, dans une démarche de management responsable, à ce que l'ensemble de sa chaîne de valeur partage son éthique et ses valeurs. Afin de rendre l'entreprise plus crédible, il est important d'intégrer le DD dans toutes les étapes de création de valeur de l'entreprise. Pour prouver sa bonne foi, se montrer transparente permet à l'entreprise de prouver qu'elle est responsable dans son management.

De plus, dans le cadre d'un management dit responsable, l'entreprise doit analyser les impacts qu'elle peut avoir sur l'environnement et la société. En cas d'impact négatif, il est essentiel qu'elle prenne ses responsabilités et tente de les réparer.

Il est ainsi tout à fait plausible d'utiliser les outils de la stratégie traditionnelle dans un management plus durable. La durabilité est en fait un objectif que l'organisation doit absolument intégrer au management traditionnel.

Finalement, pour que l'entreprise soit perçue comme responsable par le public, il est impératif qu'elle mette en place une stratégie RSE qui soit efficace.

## 2.10. Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)

La RSE est la traduction française de Corporate Social Responsibility (CSR)

Dans une démarche d'attractivité de l'entreprise en termes de DD pour ses collaborateurs, il est primordial que l'entreprise comprenne l'importance de la RSE.

Selon Patagonia, « La responsabilité sociale et environnementale d'entreprise (RSE) résulte de la demande de la société civile d'une meilleure prise en compte de l'impact des activités des entreprises sur leurs clients, salariés, communautés locales et l'environnement. » (Patagonia, s.d.).

Selon Jeffrey Hollender, le fondateur de Seventh Generation<sup>6</sup>, être responsable en tant qu'entreprise va au-delà d'une stratégie de marketing ou de communication. L'entreprise doit être productive et pallier au manque d'engagement des gouvernements. Dans un contexte de mondialisation de l'économie, on peine à réguler les pratiques douteuses de certaines entreprises. Être responsable, c'est aussi apporter une réponse à cette défaillance. (Batellier & Raufflet, 2008, p. 51).

Jeffrey Hollender avoue que les entreprises privées sont les mieux placées pour apporter des solutions aux problèmes sociaux et environnementaux dont souffre la planète. Selon lui, l'entreprise doit avoir une vision concrète de ce qu'est une entreprise responsable. Cela représente déjà une grande partie du travail accompli dans sa démarche pour devenir responsable (Batellier & Raufflet, 2008, p. 52).

Pour Jeffrey Hollender, la transparence est un des fondements de l'entreprise socialement responsable. Sans une entière transparence de la part de l'entreprise, la stratégie RSE ne devient plus qu'un outil de marketing. En décidant de suivre le principe de transparence, l'entreprise intègre la responsabilité sociale dans toutes ses activités. Cela stimule l'entreprise à apporter des changements dans sa chaîne de valeur afin d'atteindre les objectifs de RSE qu'elle s'est fixée. Rester pragmatique est un autre élément capital pour une RSE réussie. Il est fondamental que les entreprises restent réalistes pour que leurs idéaux deviennent réalité.

---

<sup>6</sup> Seventh Generation est une entreprise qui propose des produits ménagers écologiques et sans danger pour la santé (Seventh generation, 2017).

L'entreprise doit trouver le moyen de modifier ses idéaux pour les transformer en actions tangibles et applicables (Batellier & Raufflet, 2008, p. 52).

Le fondateur de Ben & Jerry's<sup>7</sup> explique qu'être une entreprise responsable, c'est d'abord une façon de gérer ses activités. Une façon de gérer qui peut se montrer très profitable pour l'entreprise. Ben Cohen<sup>8</sup> affirme aussi qu'il sera moins difficile pour la prochaine génération d'entrepreneurs d'être socialement responsable. Il a en effet démontré grâce à son entreprise que c'était possible de l'être. Il est communément reconnu aujourd'hui que cela améliore la réputation et l'image de l'entreprise. Les entrepreneurs acceptent l'idée que bâtir une conscience sociale au sein de l'entreprise n'est pas uniquement désirable mais aussi rentable pour celle-ci (Batellier & Raufflet, 2008, p. 51).

Ainsi, adopter un comportement responsable doit être vu par les entreprises comme un moyen d'innover. Les petites, tout comme les grandes entreprises, ne doivent pas craindre de revoir leur système de gestion en prenant en compte la situation actuelle au niveau social et environnemental. Cela leur permettra de « développer de nouveaux marchés, de repositionner leurs produits, d'acquérir de nouveaux clients, d'attirer une main d'œuvre qualifiée et motivée, d'établir des relations à long terme avec les partenaires et les consommateurs et d'actualiser leur image pour la prochaine génération ». (Batellier & Raufflet, 2008, p. 52).

### **2.10.1. La norme ISO 26000**

La norme ISO 26000 a pour objet de renseigner les entreprises sur le concept de responsabilité sociétale. Grâce à cette norme, les organisations entrent dans une nouvelle ère en ce qui concerne la responsabilité sociale. Il existe maintenant grâce à elle un texte de référence international qui définit là où l'entreprise doit se montrer responsable. La norme ISO 26000 n'est pas, comme ses prédécesseurs ISO 9000 (qualité) et ISO 14000 (environnement), une norme de gestion. Elle n'est pas non plus vouée à la certification. Elle permet de faire en sorte que les organisations comprennent l'importance de la responsabilité sociale, en vue de leur contribution au DD. (Barthe & Rosé, 2011, p. 224).

---

<sup>7</sup> Ben & Jerry's est une marque de crèmes glacées

<sup>8</sup> Fondateur de Ben & Jerry's

La norme donne cette définition de la RSE :

« la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement transparent et éthique qui contribue au DD, à la santé et au bien-être de la société ; prend en compte les attentes des parties prenantes ; respecte les lois en vigueur et est en accord avec les normes internationales de comportement ; et qui est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations » (Barthe & Rosé, 2011, p. 227).

La norme ISO 26000 fait remarquer dans son introduction que les entreprises sont aujourd'hui surveillées par leurs parties prenantes (Barthe & Rosé, 2011, p. 225). « Les organisations sont soumises à la surveillance de leurs diverses parties prenantes, y compris les clients ou consommateurs, les travailleurs et leurs syndicats, leurs membres, les communautés, les organisations non gouvernementales, les étudiants, les bailleurs de fonds, les donateurs, les investisseurs, les entreprises et autres. » (Barthe & Rosé, 2011, p. 226).

Ainsi, la norme explique que la responsabilité sociétale et sa perception par les parties prenantes peut influencer : (Barthe & Rosé, 2011, p. 226).

- « Ses avantages concurrentiels » (Barthe & Rosé, 2011, p. 226).
- « Sa réputation » (Barthe & Rosé, 2011, p. 226).
- « Sa capacité à attirer et à retenir ses salarié(e)s ou ses membres, des clients, une clientèle ou des utilisateurs » (Barthe & Rosé, 2011, p. 226).
- « Le maintien de la motivation et de l'engagement des employés, ainsi que de la productivité » (Barthe & Rosé, 2011, p. 226).
- « La vision des investisseurs, des donateurs, des sponsors et de la communauté financière » (Barthe & Rosé, 2011, p. 226).
- « Ses relations avec les entreprises, les pouvoirs publics, les médias, les fournisseurs, les pairs, les clients et la communauté au sein de laquelle elle intervient » (ISO 26000 « introduction ») (Barthe & Rosé, 2011, p. 226).

Selon la norme, une entreprise avec une stratégie RSE cherche à incorporer l'axe social et environnemental dans sa façon de prendre les décisions. De plus, cette entreprise sait que ses décisions auront des conséquences, bonnes ou mauvaises, sur la société et l'environnement. Dans ces conditions, elle est capable de répondre de ses impacts et en assume les responsabilités. Pour y arriver, l'entreprise doit faire preuve d'éthique et de transparence, et doit bien sûr tenir compte des besoins de ses parties prenantes. Elle doit également respecter les lois et ne pas négliger l'intégration de sa stratégie RSE dans l'ensemble de son entreprise. (Barthe & Rosé, 2011, p. 228). Même si les lois sont un « élément fondamental de la responsabilité sociale » et que l'organisation doit les respecter, la norme la pousse à aller plus loin dans sa contribution au DD (Barthe & Rosé, 2011, p. 226).

De plus, et comme vu précédemment au point 2.6. la norme déclare que les ONG ainsi que les entreprises endossent parfois des rôles réservés habituellement à l'Etat (Barthe & Rosé, 2011, p. 228).

La norme explique également les concepts de responsabilité sociale et de DD, afin d'éviter toute confusion : « le DD ne réfère pas à la durabilité des organisations. Il concerne la planète, alors que la responsabilité sociale concerne l'organisation. Enfin, la responsabilité sociale peut aider les organisations à contribuer au DD » (Barthe & Rosé, 2011, p. 228).

La norme fournit aux entreprises 7 principes qui doivent selon elle être appliqués : (Barthe & Rosé, 2011, p. 229)

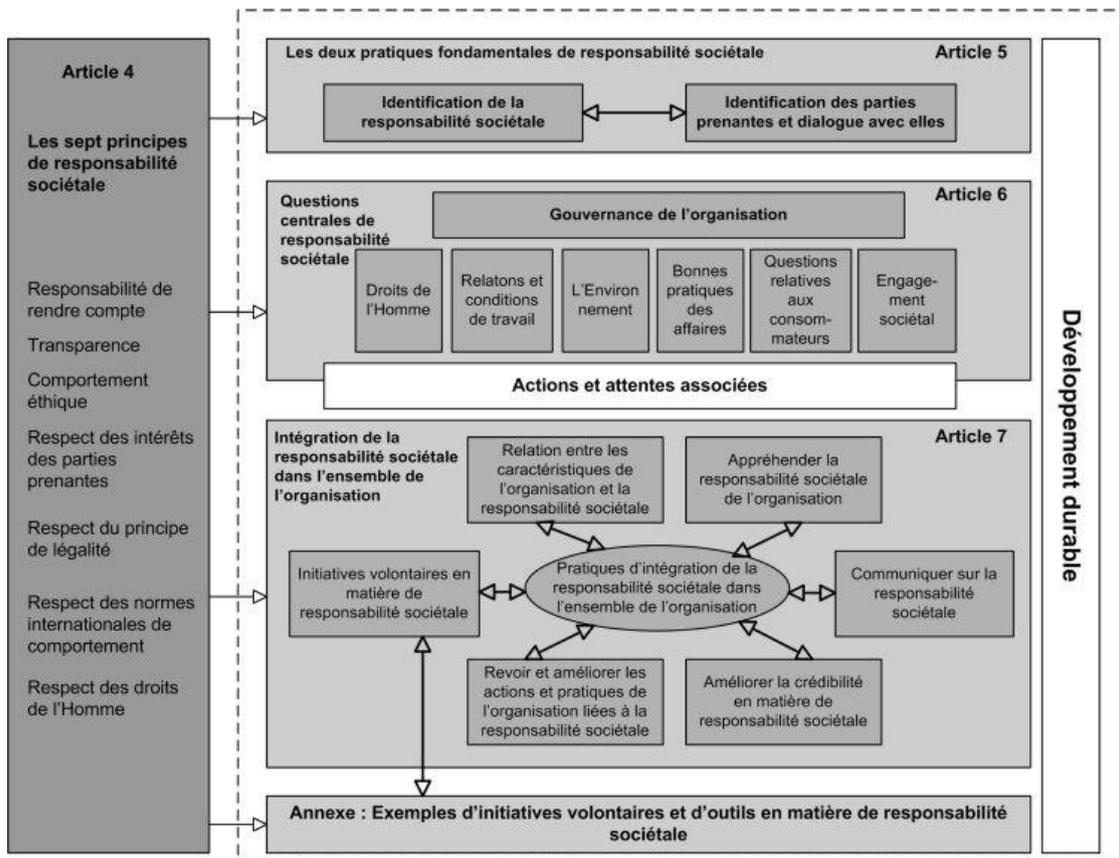
- « Redevabilité » (Barthe & Rosé, 2011, p. 229)
- « Transparence » (Barthe & Rosé, 2011, p. 229)
- « Comportement éthique » (Barthe & Rosé, 2011, p. 229)
- « Reconnaissance des intérêts des parties prenantes » (Barthe & Rosé, 2011, p. 229)
- « Respect du principe de l'égalité » (Barthe & Rosé, 2011, p. 229)
- « Prise en compte des normes internationales de comportement » (Barthe & Rosé, 2011, p. 229)
- « Respect des droits de l'homme » (Barthe & Rosé, 2011, p. 229)

Elle propose également aux entreprises quelques « domaines d'action » de la RSE : (Barthe & Rosé, 2011, p. 229)

- « La gouvernance de l'organisation » (Barthe & Rosé, 2011, p. 229)
- « Les droits de l'homme » (Barthe & Rosé, 2011, p. 229)
- « Les relations et conditions de travail » (Barthe & Rosé, 2011, p. 229)
- « L'environnement » (Barthe & Rosé, 2011, p. 229)
- « La loyauté des pratiques » (Barthe & Rosé, 2011, p. 229)
- « Les questions relatives aux consommateurs » (Barthe & Rosé, 2011, p. 229)
- « L'implication auprès des communautés et la contribution au développement local » (Barthe & Rosé, 2011, p. 229)

La figure ci-dessous propose une vue d'ensemble de la norme et permet aux organisations de comprendre comment l'utiliser.

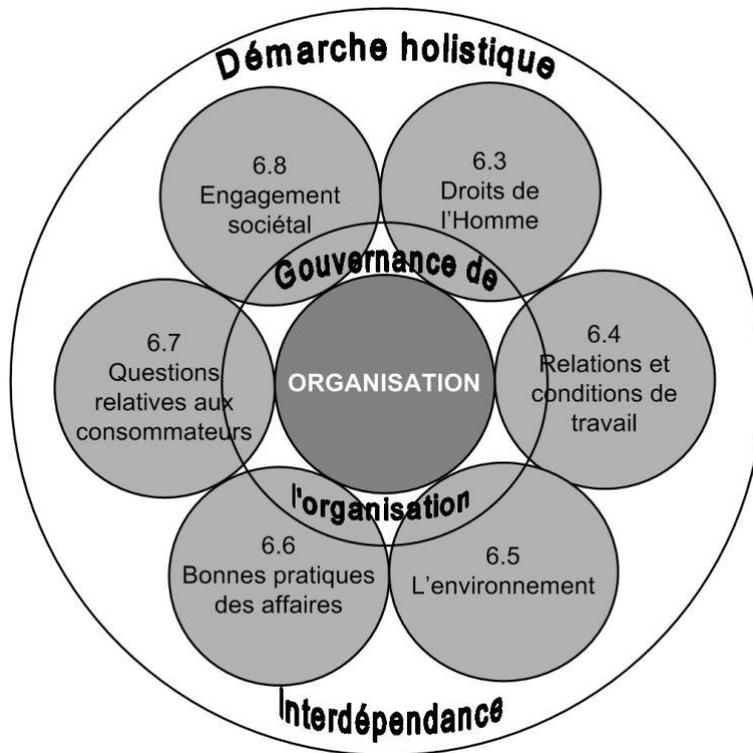
Figure 9. Panorama de la norme ISO 26000



Source : (Barthe & Rosé, 2011, p. 225)

La figure ci-après expose les sept questions centrales de la RSE afin d'aider les organisations dans leurs échanges avec les parties prenantes.

Figure 10. Les sept questions centrales de la RSE



Source : (Barthe & Rosé, 2011, p. 230)

## **2.11. Les entreprises responsables du point de vue du public**

Il existe un certain nombre d'entreprises connues dans le monde du DD et ayant la réputation d'être « responsables ». Une analyse de leurs comportements est réalisée ici dans le but de comprendre ce qui les rend attractives dans le cadre du DD.

### **2.11.1. Patagonia**

Patagonia, l'entreprise californienne d'équipements d'extérieurs solides et durables, est l'une des entreprises qui jouit d'une très bonne réputation en matière de DD. La mission de l'entreprise annonce déjà son engagement : « Fabriquer les meilleurs produits en causant le moindre impact environnemental, utiliser le monde des affaires pour inspirer et mettre en place des solutions à la crise environnementale. » (Patagonia, s.d.). Patagonia s'engage à réduire son impact sur l'environnement. L'entreprise étudie pour cela, durant chaque étape du cycle de vie du produit, la façon dont sont utilisées les ressources et les matériaux utilisés. Elle garde également un œil sur chacun de ses fournisseurs et parties prenantes (Patagonia, s.d.).

Certifiée « Fairtrade »<sup>9</sup>, l'entreprise a permis, entre autres choses, l'ouverture d'une garderie au Sri-Lanka. Ainsi, les mères qui travaillent dans l'une de ses usines (dont le 80% de ses employés sont des femmes) peuvent réaliser leurs tâches tout en ayant l'esprit tranquille. Patagonia explique ce qu'une entreprise doit faire pour être certifiée « Fairtrade » : Elle doit suivre des normes strictes sur la santé et la sécurité et le travail forcé ou d'enfants est proscrit. Elle permet à la communauté d'être plus autonome, les travailleurs reçoivent de l'argent supplémentaire ainsi que des congés payés (Patagonia, s.d.).

La raison de travailler de Patagonia est la protection de l'environnement. L'entreprise est en effet consciente que son activité a un impact sur l'environnement puisqu'elle consomme des ressources. L'entreprise ne cherche pas à attirer l'attention grâce à ses démarches. Elle s'engage à rechercher des solutions pour réduire l'impact environnemental de sa chaîne de valeur et proposer à ses clients des vêtements durables et réparables. L'entreprise reverse également un pourcent de son chiffre d'affaires à des associations environnementales et joue le rôle d'informateur (Patagonia, s.d.). En effet, sa dernière campagne « The Dam Truth »

---

<sup>9</sup> La certification Fairtrade garantit au consommateur que le produit est fabriqué dans le respect du travailleur ainsi que de l'environnement (Fair Trade certified, 2018).

Jennifer Reichenbach

souhaite informer la population des mauvais effets de l'hydroélectricité produite par les barrages (Patagonia, s.d.).

Patagonia a mis en place une vraie stratégie RSE afin « d'encourager des pratiques de travail équitables et des conditions de travail sûres tout au long de la chaîne d'approvisionnement de Patagonia » (Patagonia, s.d.). De plus, l'entreprise fait preuve de transparence en partageant avec ses consommateurs ses résultats et études en matière de DD.

Figure 11. Logo de l'entreprise Patagonia



Source : (Patagonia, s.d.)

### 2.11.2. Ben & Jerry's

L'entreprise de crèmes glacées jouit elle aussi d'une bonne réputation en ce qui concerne le DD. En plus de sa transparence et de son engagement pour l'environnement, l'entreprise prend soin de ses parties prenantes. En effet, ses relations avec ses fournisseurs, ses employés, ses clients et même ses voisins sont basées sur la communication et le respect mutuel. De plus, les ingrédients de ses crèmes glacées comme le sucre, le cacao, la banane, le café et la vanille viennent du commerce équitable. L'entreprise essaie d'être le plus écologique possible dans son packaging. Son papier est certifié par le *forest stewardship council*<sup>10</sup> (Ben & Jerry's, s.d.). Ben & Jerry's se bat pour d'autres causes telles que le mariage pour tous, la paix et l'inclusion sociale. La justice climatique lui tient également à cœur, car « les calottes glaciaires, comme les crèmes glacées doivent rester gelées » (Ben & Jerry's, s.d.).

Figure 12. Logo de l'entreprise Ben & Jerry's



Source : (Ben & Jerry's, s.d.)

<sup>10</sup> le « forest stewardship council » est un label qui protège les zones forestières du monde entier (FSC, s.d.).

### 2.11.3. Fairphone

L'entreprise Fairphone essaie de changer le mode de consommation actuel en proposant un smartphone durable. Contrairement aux smartphones traditionnels, les « fairphones » sont conçus pour durer et produits de manière éthique. L'entreprise achète de façon responsable en contrôlant d'où vient chaque pièce du téléphone. Les matériaux choisis sont moins toxiques que ceux des smartphones normaux (fairphone, 2018). Certifiée « Fairtrade »<sup>11</sup>, L'entreprise améliore également les conditions de travail et permet de réduire les déchets (Fairphone, 2018).

Figure 13. Logo de l'entreprise Fairphone



Source : (Fairphone, s.d.)

### 2.11.4. Seventh Generation

L'entreprise Seventh Generation propose depuis 28 ans des produits ménagers fabriqués à base de plantes et efficaces, non-toxiques et respectueux de l'environnement. Elle souhaite préserver la planète et l'environnement pour les sept générations à venir. Pour l'entreprise, « Business can be a force for good in the world ». (Seventh generation, 2017). Seventh Generation croit fermement que pour changer le monde, nous devons travailler ensemble (Seventh generation, 2017). L'entreprise préconise des produits plus sûrs pour toute la famille et informe ses clients sur le contenu de ses produits, elle fait ainsi preuve de transparence envers ses consommateurs (Seventh generation, 2017).

Figure 14. Logo de l'entreprise Seventh Generation



Source : (Seventh generation, 2017)

---

<sup>11</sup> La certification Fairtrade garantit au consommateur que le produit est fabriqué dans le respect du travailleur ainsi que de l'environnement (Fair Trade certified, 2018).

### **2.11.5. Ce que ces entreprises ont en commun**

Selon les trois piliers du DD cités plus haut, il paraît évident que ces entreprises essaient de développer l'aspect économique tout en préservant et améliorant le côté écologique et social du DD. Elles n'essaient pas de faire du profit à tout prix sans se préoccuper du bien-être de leurs parties prenantes et en détruisant la planète pour y parvenir. Ces entreprises ont cela en commun qu'elles respectent les trois piliers du DD et prouvent que cela fonctionne.

Ces entreprises ont pris conscience de l'importance du DD, elles ont ouvert les yeux, et essaient de contribuer à la résolution des problèmes. Elles essaient de créer des solutions et se montrent responsables. Elles font preuve d'un véritable respect envers tous les acteurs de leur chaîne de valeur et s'assurent que leurs travailleurs soient correctement rémunérés. Elles surveillent également l'éthique de leurs fournisseurs. Leur business ne se fait pas au détriment de quelqu'un d'autre ou de l'environnement. Elles se battent pour des causes qui leur sont chères et permettent aux individus qui consomment leurs produits d'ouvrir les yeux à leur tour. Elles ont un rôle d'informateur envers la société et assurent là où le gouvernement ne le peut. Elles ont ainsi compris qu'elles devaient changer leur comportement pour préserver l'environnement.

Grâce à la transparence dont elles font preuve, les consommateurs peuvent avoir une réelle confiance en ces entreprises. Ils arrivent sans peine à différencier leur offre du greenwashing<sup>12</sup>. En effet, les consommateurs peuvent voir des actions concrètes menées par les entreprises et surtout leurs résultats. Elles essaient également de changer le mode de consommation des consommateurs en limitant le gaspillage et en protégeant leur santé.

Le bien-être des employés de ces entreprises est bien-sûr pris en compte. Elles ont mis en place une véritable RSE et intègrent le DD dans leur management.

---

<sup>12</sup> « Le greenwashing désigne le fait de désinformer en présentant comme écoresponsables des actions qui ne le sont pas » (Palazzo & Wentland, 2011, p. 134).

## **2.12. Les entreprises irresponsables du point de vue du public**

Certaines entreprises ne jouissent pas de la même réputation que les entreprises vues au point 2.11. L'association « Public Eye »<sup>13</sup>, dénonçant lors de son « Public eye award » les entreprises agissant selon elle de façon discutable, en fournit quelques exemples.

### **2.12.1. Chevron :**

Chevron Corporation est une compagnie pétrolière active depuis 1879 dans tous les secteurs de l'industrie du gaz et du pétrole. Etablie en Californie, elle extrait aujourd'hui le pétrole dans le golfe du Mexique, à travers l'un des plus grands puits de pétrole du monde (Chevron, 2018).

La compagnie est la gagnante du « Public Eye Lifetime Award »<sup>14</sup> de 2015 (Public Eye, 2018).

Sur son site internet, Chevron dit avoir pris conscience à travers ses valeurs de l'importance de protéger l'environnement ainsi que les collectivités dans lesquelles l'entreprise exerce. (Chevron, 2018). « Nous menons nos activités de manière socialement responsable et éthique, protégeons les personnes et l'environnement, soutenons les droits humains universels et profitons aux communautés dans lesquelles nous travaillons. » (Chevron, 2018). De plus, la multinationale dit respecter les droits de l'homme et faire de la sécurité sa priorité tout en prenant des décisions prudentes pour faire face au changement climatique (Chevron, 2018).

Ce n'est pas la première fois en 2015 que Chevron se retrouve dans le viseur du jury de l'association « Public Eye ». En 2006 déjà, l'entreprise est accusée de polluer les forêts vierges d'Equateur. Elle reçoit alors le prix du jury « Public Eye Jury Award » dans le domaine de l'environnement. L'entreprise rachète également « Texaco », une compagnie pétrolière qui a pollué les terres et les eaux d'Amazonie en raison de ses rejets d'eaux usées toxiques, de déchets, de pétrole et de gaz. La conséquence de cette pollution est sans appel : La santé des populations avoisinantes est gravement atteinte et elles continuent aujourd'hui d'en souffrir.

---

<sup>13</sup> « Public Eye » est une association suisse qui dénonce les entreprises suisses ayant un mauvais impact dans les pays pauvres (Public eye, 2018).

<sup>14</sup> Le « Public Eye Lifetime Award » est un prix décerné par l'association « Public Eye » dénonçant les entreprises les plus irresponsables (Public Eye, 2018).

Jennifer Reichenbach

Le géant américain de son côté n'en assume toujours pas les responsabilités (Public Eye, 2018).

Depuis, de nombreuses plaintes ont été déposées contre la compagnie pour que justice soit faite au nom des quelques 30'000 victimes équatoriennes. L'entreprise a été condamnée par la justice équatorienne à verser des dommages et intérêts à hauteur de 9.5 milliards de dollars (US). Cependant, l'entreprise n'accepte pas cette condamnation et accuse les avocats des victimes de vouloir l'extorquer. Même si une plainte pour crime contre l'humanité a été déposée contre l'entreprise, cette dernière n'est pas prête, selon l'association Public Eye, de réparer les dégâts causés à l'environnement et à la population locale (Public Eye, 2018).

Selon Paz y Miño Paul de Amazon Watch, « Le directeur de Chevron ainsi que d'autres collaborateurs haut placés ont menacé les communautés concernées de les poursuivre sans répit jusqu'à la fin de leur vie et leur ont dit qu'ils se battraient jusqu'à ce que l'enfer gèle, et continueraient même à lutter sur la glace » (Public Eye, 2018).

*Figure 15. Logo de l'entreprise Chevron*



*Source : (Chevron, 2018)*

### **2.12.2. Glencore :**

Fondée en 1974, Glencore est une entreprise suisse spécialisée dans la production et la commercialisation de matières premières (Glencore, 2018) Elle est également active dans les domaines de l'énergie (en produisant et distribuant charbon, pétrole, produits raffinés et gaz naturel) et de l'agriculture (Glencore, 2018).

Sur son site internet, Glencore annonce ses positions en matière de sécurité, santé, environnement et droits de l'homme. La multinationale déclare faire de la sécurité de ses employés une priorité en « créant un milieu de travail sans blessures et sans décès » et affirme travailler à améliorer leur santé. Elle dit vouloir minimiser l'impact de l'entreprise sur l'environnement et protéger les droits de l'homme ainsi que « soutenir le DD des communautés locales dans lesquelles elle opère » (Glencore, 2018).

Une enquête menée par la Radio Télévision Suisse (RTS) en République du Congo révèle bien autre chose sur la firme. En effet, l'entreprise Kamoto Copper Company, détenue par Glencore, emploierait des enfants et adolescents dans sa mine de Tilwezembe (RTS, 2012).

« Aujourd'hui, ils sont près de 1600 à y extraire du cuivre et du cobalt avec des moyens rudimentaires. Parmi eux, de nombreux adolescents, et même des enfants. L'absence de mesures de sécurité fait de Tilwezembe l'une des mines les plus dangereuses au monde, avec une trentaine de décès par an liés à des éboulements dans des galeries de fortune descendant jusqu'à 40 mètres sous terre » (RTS, 2012).

Selon un communiqué de l'association « Public Eye », une association qui dénonce les entreprises suisses ayant un mauvais impact dans les pays pauvres (Public eye, 2018), Glencore serait loin de tenir ses promesses. La multinationale, qui affirme vouloir minimiser son impact sur l'environnement, fait preuve d'une grande irresponsabilité en extrayant le charbon dans ses mines de Colombie. « Les mines de charbon de l'entreprise provoquent une pollution massive qui affecte gravement la santé des populations riveraines » (Public eye, 2008). De plus, ses activités privent les villages d'eau potable et la firme ne prend pas ses responsabilités pour améliorer la situation. L'entreprise dit vouloir soutenir les droits de l'homme mais licencie des travailleurs syndiqués, bloque les négociations sur les contrats de

travail, ce qui permet à termes l'exploitation des travailleurs. De plus, la firme ne soutient pas la communauté locale puisque qu'elle n'y paie pratiquement pas d'impôt. De plus, très peu de locaux travaillent dans ses mines (Public eye, 2008). En dehors de ses activités, la multinationale ne fait pas preuve de transparence (Public eye, 2008).

Figure 16. Logo de l'entreprise Glencore



Source : (Glencore, 2018)

L'association « Public eye » dénonce d'autres entreprises qui ont-elles aussi reçu le prix du jury dans des catégories différentes. Walmart le reçoit en 2005 dans la catégorie « droits du travail », pour avoir négligé les conditions de travail des personnes travaillant par exemple pour ses fournisseurs thaïlandais (Public Eye, 2018). Point positif, l'entreprise aurait depuis lors investi 500 millions de dollars pour rendre sa chaîne de valeur plus écologique (Palazzo & Wentland, 2011, p. 30).

### **2.12.3. Ce que ces entreprises ont en commun**

Les entreprises présentées ici comme « irresponsables du point de vue du public » sont déjà pénalisées par rapport au milieu dans lequel elles exercent. En effet, ces entreprises extraient des ressources naturelles dont il est communément admis qu'elles sont limitées.

De plus, ces entreprises donnent l'impression de vouloir faire le maximum de profit sans se préoccuper des conséquences. Au contraire des entreprises dites « responsables », celles-ci cherchent à faire de l'argent en écrasant au passage s'il le faut les piliers environnemental et social du DD. Elles ne se préoccupent par conséquent pas de l'impact qu'elles peuvent avoir sur l'environnement et la société.

Elles polluent forêts, terres et eaux, privant par exemple la population des pays où elles interviennent d'eau potable. Elles se moquent de la sécurité ainsi que de la santé des travailleurs faisant partie de leur chaîne de valeur. L'une d'entre elle permet le travail des enfants et lutte contre les syndicats<sup>15</sup>. Aucune n'assume ses responsabilités ou n'entreprend

---

<sup>15</sup> Référence à l'entreprise Glencore

de grands efforts pour améliorer ses impacts négatifs. Ces entreprises ne font finalement pas preuve d'éthique par leur comportement. Elles profitent des mauvais côtés de la mondialisation et empêchent par leur comportement les consommateurs d'avoir confiance en elles. Leur manque de transparence et le fait qu'elles ne tiennent pas leurs promesses n'arrangent pas leur image auprès des consommateurs.

Le drame demeure dans le fait que ces entreprises fournissent la société en biens dont les consommateurs ne peuvent à l'heure actuelle pas se passer. Cela ne justifie pas le comportement de ces entreprises qui engendrent énormément d'argent grâce à leur comportement irresponsable. Glencore bafoue par ailleurs plusieurs champs d'action de la confédération dont le quatrième qui insiste sur le fait d'utiliser respectueusement les ressources naturelles et de préserver les écosystèmes, en Suisse comme à l'étranger. Malgré cela, il semble que l'Etat ne soit pas prêt à stopper ces entreprises au comportement dévastateur.

Il est clair que Glencore se préoccupe de son image et tente de l'améliorer. L'entreprise met en avant la diversité sur son site internet et le fait que l'entreprise engage des femmes. Malgré toutes ses bonnes volontés l'image de l'entreprise semble rester négative aux yeux des consommateurs.

## **2.13. Evaluer la satisfaction des clients et des collaborateurs**

Il existe des outils qui permettent à l'entreprise d'auto-évaluer ses impacts dans le DD. Elle a également la possibilité de mesurer la satisfaction de ses clients et collaborateurs grâce à différents outils. Toutefois, aucun outil ne permet pour l'instant de mesurer l'attractivité de l'entreprise dans le DD du point de vue de ses collaborateurs et clients.

### **2.13.1. Mesurer la satisfaction de ses clients**

Les normes de l'organisation internationale de normalisation (ISO), ISO 10004 et ISO 9001 sont les normes de référence en ce qui concerne la satisfaction de la clientèle. Ces normes sont des exemples à suivre en ce qui concerne le management de la qualité.

#### **2.13.1.1. La norme ISO 10004**

La norme ISO 10004 est une norme internationale qui permet l'instauration de processus de qualité visant à mesurer la satisfaction de la clientèle de manière efficace. La satisfaction des clients est un élément clé de la réussite de l'entreprise. Mesurer cette satisfaction est essentiel afin que l'entreprise puisse s'améliorer dans les domaines qui sont importants pour sa clientèle. « Ces améliorations peuvent accroître la confiance du client et générer des bénéfices commerciaux et autres » (Organisation internationale de normalisation, 2012). Suivre les recommandations de la norme peut ainsi amener l'entreprise à atteindre plus facilement ses objectifs (Organisation internationale de normalisation, 2012).

Cette norme s'accorde avec les objectifs de la norme ISO 9001 dont il est question au point suivant (Organisation internationale de normalisation, 2012).

#### **2.13.1.2. La norme ISO 9001**

La norme ISO 9001 est une norme en lien avec le management de la qualité, qui délimite les critères permettant aux entreprises d'être plus efficaces et de satisfaire leur clientèle. Convenant aux entreprises de toutes tailles, elle se base sur le principe de l'amélioration continue et fait de la satisfaction des clients sa priorité (Organisation internationale de normalisation, 2015). Elle se base sur d'autres fondements du management de la qualité tels que l'implication du personnel et l'approche processus afin d'augmenter la satisfaction de la clientèle (Organisation internationale de normalisation, 2015).

## 2.13.2. Mesurer la satisfaction de ses collaborateurs

### 2.13.2.1. La théorie des deux facteurs de Herzberg

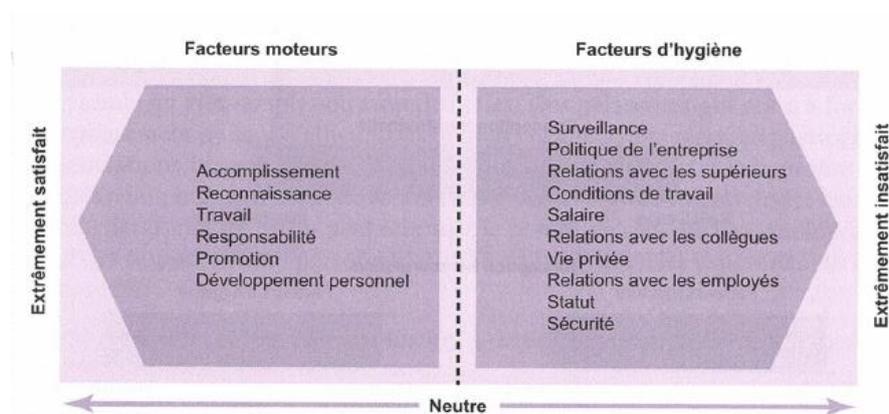
La théorie des deux facteurs de Frederick Herzberg est une théorie selon laquelle la satisfaction au travail serait associée à différents facteurs. La satisfaction serait associée à des facteurs inhérents à l'entreprise tandis que l'insatisfaction à des facteurs externe à celle-ci (Robbins, DeCenzo, Coulter, & Rüling, 2014, p. 357).

C'est lors d'une grande enquête que le chercheur a découvert cette façon qu'avaient les personnes interrogées de répondre différemment selon qu'elles étaient satisfaites ou non. Les facteurs inhérents à l'entreprise sont aussi appelés « facteurs moteurs » et les facteurs externes « Facteurs d'hygiène ». Les travailleurs insatisfaits auront alors plutôt tendance à parler des facteurs d'hygiène tels que « les conditions de travail », « le salaire » ou « le statut » (Robbins, DeCenzo, Coulter, & Rüling, 2014, p. 357).

Herzberg mentionne également qu'exclure ces facteurs ne rendra pas le travailleur plus satisfait. En effet, il ressentira de l'apaisement mais ne se sentira pas plus motivé pour autant (Robbins, DeCenzo, Coulter, & Rüling, 2014, p. 358).

En gardant cela à l'esprit, les entreprises peuvent mesurer la satisfaction de leurs employés en utilisant des questionnaires de satisfaction, qu'ils pourront diffuser par mails ou grâce à leur intranet. La figure ci-dessous présente de façon schématisée la théorie de la motivation et de l'hygiène de Herzberg.

Figure 17 La théorie de la motivation et de l'hygiène de Herzberg



Source: (Robbins, DeCenzo, Coulter, & Rüling, 2014, p. 357)

## **2.14. Outils qui permettent à l'entreprise de s'auto-évaluer en termes de DD**

### **2.14.1. Le questionnaire « B Impact Assessment »**

L'outil d'évaluation proposé par l'ONG B corporation, le « B Impact Assessment », permet de mesurer l'impact de l'entreprise en répondant à des questions séparées en cinq différents thèmes (B Corporation, 2018).

Après avoir rempli le profil de la société qui permet à B corporation de connaître le secteur d'activité de l'entreprise et sa taille, l'entreprise peut commencer son évaluation. L'outil étant international, le questionnaire est différent selon le pays où se trouve l'entreprise.

Les thèmes proposés sont les suivants : « Gouvernance », « Collaborateurs », « Clients », « Environnement » et « Collectivité ». Lorsque l'entreprise s'est inscrite et commence son évaluation, les thèmes lui sont présentés ainsi : Le thème « Gouvernance » s'intéresse à la transparence de l'entreprise et à son éthique. La section « Collaborateurs- trices » s'intéresse à des éléments tels que le bien-être des collaborateurs au sein de l'entreprise ou les prestations sociales dont ils bénéficient. L'ONG évalue à quel point l'entreprise s'implique au niveau local grâce à la section « Collectivité ». La section « Environnement » permet de savoir à quel point l'entreprise se responsabilise face aux impacts qu'elle peut avoir sur l'environnement et ce qu'elle met en place pour les réduire. Le thème dédié aux Clients concerne les entreprises dont les produits ou services ont un impact sur les communautés défavorisées (B Corporation, 2018).

Lorsque le questionnaire touche à sa fin, l'entreprise reçoit une moyenne que l'outil compare à la moyenne obtenue par d'autres entreprises du même secteur, chose qu'elle ne peut faire avec d'autres outils (B Corporation, 2018).

Être certifié B corporation permet à l'entreprise de montrer à ses consommateurs qu'elle cherche à changer les choses. Pour pouvoir être certifiée, l'entreprise doit obtenir au moins 80 points au questionnaire d'évaluation de ses impacts. Elle reçoit ensuite la visite d'une entreprise d'audit avec laquelle elle devra faire preuve de transparence (B Corporation, 2018). Cet outil est confidentiel et gratuit (B Corporation, 2018). La certification quant à elle, demande une participation financière de la part de l'entreprise, à hauteur de son chiffre d'affaires (B Corporation, 2018).

Jennifer Reichenbach

Il existe plusieurs entreprises en Suisse qui sont certifiées B- Corp. Parmi elles : Codalis SA, CONINCO Explorers in finance, Loyco, Magic Tomato, Opaline SA, NOW Transforming Hospitality GmbH, Baabuk Sàrl, Conser Invest, Softweb, keen Bull, etc. Certaines des entreprises vues au point ... sont certifiées B Corp, il s'agit de Patagonia et de Ben & Jerry's.

*Figure 18. Logo du questionnaire "B Impact Assessment"*



*Source : (B Corporation, 2018)*

### 2.14.2. Le programme Eco-entreprise

Le programme EcoEntreprise appartient à l'association « Coparc » dont le développement a été pris en main par la société Globalité Management. Le but de ce programme est de « concrétiser le DD » (Ecoentreprise, 2018). Cette certification suisse s'adresse aux petites et moyennes entreprises (PME) comme aux grands groupes internationaux et permet de mettre en avant leur performance en matière de DD et de RSE. (EcoEntreprise, 2018). Disponible sur Okpilot<sup>16</sup>, le programme permet de mesurer et savoir mettre en avant les performances de l'entreprise en matière de DD (EcoEntreprise, 2018).

Selon EcoEntreprise, mettre en place une stratégie de DD ou de RSE peut apporter de nombreux bénéfices à l'entreprise. A l'interne comme à l'externe, EcoEntreprise prouve les bienfaits de ce type de démarche (EcoEntreprise, 2018). Elle permet en effet à l'entreprise d'économiser, de s'améliorer et d'augmenter la motivation de ses collaborateurs (EcoEntreprise, 2018). A l'externe, elle améliore sa réputation, son avantage concurrentiel et peut amener l'entreprise à avoir de meilleures relations notamment avec les fonds d'investissement (EcoEntreprise, 2018).

Ce programme complet nécessite à l'entreprise de passer par trois phases avant la certification. L'entreprise évalue tout d'abord sa performance grâce au questionnaire disponible sur OKpilot. Ce questionnaire se présente sous forme d'auto-évaluation et est divisé en six thèmes différents : « La direction/management », « l'économie », « la société », « les processus internes », « l'environnement » et enfin, « le domaine social ». L'entreprise doit ensuite vérifier qu'elle correspond aux exigences d'EcoEntreprise et si ce n'est pas le cas, agir en conséquence afin de s'améliorer. Finalement, « un organisme de certification accrédité » est mandaté pour auditer l'entreprise et vérifier qu'elle est digne de la certification (EcoEntreprise, 2018).

En comparaison avec le questionnaire de l'ONG B Lab, le programme d'Ecoentreprise semble s'adapter d'avantage aux entreprises suisses. Le vocabulaire des check-lists du logiciel OKpilot peut être compris par les cadres comme par les collaborateurs. Elles sont adaptées aux PME comme aux grands groupes, aux institutions publiques et privées. Elle est « l'unique

---

<sup>16</sup> OKpilot est une solution web de pilotage vers la conformité et la performance. Développé à l'origine pour en faciliter sa mise en oeuvre, elle héberge aujourd'hui une partie importante du Programme EcoEntreprise. Source : (EcoEntreprise, 2018)

Jennifer Reichenbach

démarche ouverte à l'ensemble des acteurs du marché » (EcoEntreprise, s.d.). Le programme est compatible avec les normes ISO et d'autres labels existants. Il permet de valoriser et rendre crédible l'engagement de l'entreprise en matière de DD et RSE (EcoEntreprise, s.d.).

*Figure 19. Logo du programme EcoEntreprise*



*Source : (EcoEntreprise, 2018)*

### **3. LES THÈMES D'ATTRACTIVITÉ**

L'étude documentaire a permis de mettre en évidence différents thèmes qui serviront ensuite à la création des modèles. Ces thèmes mettent en exergue les attentes qu'ont les collaborateurs et consommateurs envers l'entreprise. De ces différents thèmes, résultent les premiers critères que l'entreprise doit posséder pour être attractive dans le DD aux yeux de ses collaborateurs et consommateurs. C'est sur la base de ces critères que les modèles se construiront.

#### **3.1. L'engagement général de l'entreprise en termes de DD**

Concerne : Consommateurs / Collaborateurs

Au point 2.1. l'analyse du DD dans son ensemble a montré que l'humanité prend conscience que certains changements sont nécessaires pour préserver l'environnement et la société. Cette prise de conscience collective atteint aussi les entreprises, poussées à se responsabiliser par l'insistance grandissante de l'opinion public. Comme stipulé au point 2.7.2. les consommateurs s'aperçoivent que l'entreprise doit faire face et apporter des solutions aux manquements dont font preuve les gouvernements. Ils attendent de l'entreprise qu'elle s'engage envers l'environnement et la société, ait conscience de ses impacts et assume ses responsabilités. Les « entreprises responsables » révélées au point 2.11. prouvent cela par l'engouement qu'elles suscitent chez les consommateurs. Ces entreprises se comportent de façon éthique et s'assurent que leurs fournisseurs en fassent de même. Elles assument leurs responsabilités et ne ferment pas les yeux devant les impacts négatifs qu'elles peuvent avoir sur leur environnement. Elles trouvent des solutions pour résoudre les problèmes environnementaux ou sociétaux dont souffre actuellement la population. Les consommateurs ont besoin de changement et observent les actions de DD mises en place par les entreprises. Le succès de la certification proposée par l'ONG B Lab le démontre : les consommateurs recherchent aujourd'hui des entreprises responsables en matière de DD.

Les principes de RSE évoqués au point 2.10. prouvent qu'il est important que l'entreprise se montre transparente et respecte les intérêts de ses parties prenantes comme ses collaborateurs. Comme vu au point.... Les collaborateurs souhaitent eux aussi travailler pour une entreprise qui s'engage dans le DD et qui permette à la société d'être plus durable.

### **3.2. Le besoin d'information et la confiance**

Concerne : Consommateurs / Collaborateurs

Il a été démontré au point 2.7.2. que les gens souhaitent pouvoir faire la différence entre une offre responsable et du greenwashing<sup>17</sup>. Les consommateurs ont besoin d'être informés, d'être renseignés grâce aux étiquettes présentes sur les produits. Ils souhaitent connaître la composition des produits qu'ils achètent et la façon possible de les recycler. Ils apprécient les labels et les certifications qui attestent de la bonne foi des entreprises qui en possèdent. Dans ce climat actuel de méfiance envers les entreprises qu'ils accusent d'être à l'origine de problèmes environnementaux, ces éléments leur permettent de se sentir rassurés. C'est une des raisons pour laquelle Patagonia a autant de succès : elle joue le rôle d'informateur envers la population.

Le point 2.7.1. de cette étude a démontré que les collaborateurs souhaitent eux aussi être informés de ce que l'entreprise fait en matière de DD. Ils ressentent de la fierté d'appartenance lorsqu'ils travaillent pour une entreprise qui s'engage. Il est donc primordial que l'entreprise communique honnêtement sur ses actions. Elle doit également faire preuve de transparence, un collaborateur bien informé se sentira utile en réalisant ses tâches et sera donc plus motivé. La définition de la RSE au point 2.10. a révélé le fait que les parties prenantes surveillent aujourd'hui les entreprises de par le manque de confiance qu'elles ressentent à leur égard.

### **3.3. L'authenticité et la crédibilité des engagements de l'entreprise**

Concerne : Consommateurs

L'entreprise doit faire preuve de crédibilité pour plaire aux consommateurs. L'analyse d'entreprises comme Glencore ou Chevron a démontré que malgré les bonnes intentions dont elles disent faire preuve sur leur site internet, le public n'est pas dupe. Encore une fois, les consommateurs observent les actions de l'entreprise et savent reconnaître quand celle-ci n'est pas crédible. L'ONG B Lab prouve une fois de plus par le succès de sa certification que

---

<sup>17</sup> « Le greenwashing désigne le fait de désinformer en présentant comme écoresponsables des actions qui ne le sont pas » (Palazzo & Wentland, 2011, p. 134).

les gens veulent être témoins ce qui est mis en place par les entreprises pour améliorer les choses.

### **3.4. La santé, le bien-être et la sécurité**

Concerne : Consommateurs / Collaborateurs

Seventh Generation jouit d'une bonne réputation dans le domaine du DD car elle propose à ses clients des produits ménagers qui prennent soin de leur santé. L'analyse du point 2.7.2. a démontré que les gens recherchent aujourd'hui une vie plus saine, plus simple et plus proche de la nature. Les individus se préoccupent toujours plus de leur santé et de leur bien-être physique ou mental. Ainsi, toutes les entreprises qui leur permettent d'améliorer cette santé ne pourront qu'améliorer leur image.

Les entreprises qui jouissent d'une bonne réputation prennent soin de la santé et du bien-être de leurs employés. Ils veillent à l'ergonomie de la place de travail et au confort des travailleurs. La notion de sécurité est elle aussi primordiale pour les collaborateurs, même si ce principe dépend souvent du secteur dans lequel ils travaillent. Les entreprises comme Glencore qui négligent la sécurité de leurs employés n'ont pas bonne réputation dans le domaine du DD.

### **3.5. Une façon de consommer plus durable**

Concerne : Consommateurs

Les consommateurs souhaitent revenir à une façon de consommer plus simple, ils arrivent à saturation. Leur façon d'acheter se modifie et devient un moyen de « voter » ou de participer aux efforts du DD. C'est pourquoi les produits conçus pour durer ont le vent en poupe. Fairphone a prouvé aux consommateurs qu'il était possible de changer leur façon de consommer et de lutter contre l'obsolescence programmée.

Les consommateurs recherchent des produits en adéquation avec ce nouveau mode de vie, ils cherchent des produits bios, bénéfiques pour leur santé et naturels.

« Les minimalistes » ont démontré par l'engouement qu'ils suscitent, et le nombre grandissant de gens qui les suivent sur les réseaux sociaux, que la mentalité de la population est en train de se modifier. La façon d'appréhender le succès change, les consommateurs ne

souhaitent plus consommer à outrance pour se sentir bien. Les entreprises doivent trouver le moyen de leur offrir plus qu'un objet mais une expérience, une philosophie de vie.

### **3.6. La stabilité de l'emploi**

Concerne : Collaborateurs

Le groupe Pictet met en avant le fait que l'entreprise a un faible taux de rotation de ses employés. Chaque employé, à n'importe quel stade de sa carrière, mérite que son emploi lui soit assuré.

### **3.7. Le management au sein de l'entreprise**

Concerne : Collaborateurs

Comme mentionné au point 2.9. il est essentiel que l'entreprise intègre les notions de DD dans sa façon de gouverner. D'un point de vue social, mais aussi pour mener l'entreprise à une croissance plus durable.

### **3.8. L'implication et la motivation**

Concerne : Collaborateurs

Les gens souhaitent être informés de ce que l'entreprise fait en matière de DD et veulent être impliqués dans les démarches qu'elle met en place.

La fierté d'appartenance, comme il a été démontré au point 2.7.1., est un point essentiel pour beaucoup de collaborateurs. Travailler pour une entreprise qui s'engage leur donne l'impression de faire partie d'un tout qui se bat pour la société et permet de faire évoluer les choses.

### **3.9. Le développement personnel et des compétences**

Concerne : Collaborateurs

Les employés ont besoin de sentir qu'ils pourront évoluer au sein de l'entreprise et qu'elle leur permettra d'améliorer leurs compétences. Une entreprise qui a la réputation d'être formatrice est bien vue par les collaborateurs.

### **3.10. Quête de sens et qualité de vie**

Concerne : Collaborateurs

Certains employés ne comprennent plus le sens direct de leurs tâches, qui peuvent parfois ne pas avoir de retombées directes sur la productivité de l'entreprise. Chaque employé de l'entreprise mérite de trouver un sens aux tâches qu'il accomplit tous les jours. Ce sens peut simplement être trouvé en travaillant pour une entreprise qui s'engage dans le DD.

Ces premiers thèmes, résultant de l'étude documentaire, permettront de faire apparaître différents critères qui façonneront le squelette des futurs modèles. Ces critères seront ceux que l'entreprise doit posséder pour être attractive dans le DD du point de vue de ses consommateurs et collaborateurs. L'analyse qualitative permettra d'apporter de nouveaux critères provenant de personnes pour qui les questionnaires sont directement conçus.

## 4. ANALYSE QUALITATIVE

Une analyse qualitative a été réalisée, dans le but d'en apprendre plus sur l'attractivité des entreprises en termes de DD et d'obtenir de nouvelles pistes. L'objet de cette étude est de connaître ce qui rend une entreprise attractive en termes de DD pour ses clients et collaborateurs. C'est dans cette optique que des interviews auprès de la clientèle et des employés de différentes entreprises ont été réalisées.

Migros Valais ainsi que l'entreprise TMR SA<sup>18</sup> ont donné leur autorisation afin que leurs collaborateurs soient interviewés dans le cadre de cette étude. Ces entretiens ont permis d'avoir accès à une entreprise de services ainsi qu'à une entreprise leader sur le marché de la consommation en Suisse.

Afin de mieux comprendre ce que chacune des entreprises participantes fait en matière de DD, le responsable DD de chacune d'elle a d'abord été interviewé. Une interview a également été réalisée auprès d'un spécialiste du secteur de l'industrie, le directeur de la société FAJI SA, afin d'en connaître plus sur ce qui peut être fait en matière de DD dans le domaine.

Il aurait été utile de pouvoir s'entretenir avec quelqu'un travaillant à la fédération romande des consommateurs, mais malgré plusieurs relances, aucune réponse de leur part n'a été obtenue<sup>19</sup>.

### 4.1. Déroulement des entretiens

Des interviews en face à face ont été réalisées, selon la méthode de l'entretien semi-directif. Afin que les questions permettent à l'interviewé de parler de manière plus spontanée sur un sujet, elles ont été réalisées de manière ouverte (Fragnière, Tuberosa, Moresino, & Turin, 2013, p. 28). L'étude documentaire a permis de mettre en évidence des thèmes qui ont pour leur part servi à construire les questions des interviews (Fragnière, Tuberosa, Moresino, & Turin, 2013). La question de recherche ainsi que les interrogations émanant de l'étude documentaire ont elles aussi permis de trouver des questions appropriées à poser aux

---

<sup>18</sup> Transports de Martigny et régions

<sup>19</sup> Les mails envoyés à la fédération romande des consommateurs sont consultables en annexe

interviewés. Afin de ne pas décourager l'intervenant, un maximum de sept questions lui sont posées (Fragnière, Tuberosa, Moresino, & Turin, 2013, p. 28).

Ces entretiens ont demandé un investissement personnel important. En effet, environ 80 personnes ont été interviewées dans le cadre de l'étude sur les consommateurs ainsi que neuf personnes dans les différentes entreprises.

Les entretiens avec les consommateurs ont été réalisés de manière anonyme. Certains collaborateurs ont eux aussi souhaité garder leur anonymat, c'est pourquoi des noms d'emprunts ont été utilisés.

Après chaque entretien, les intervenants ont reçu la retranscription de leur interview afin d'y apporter les modifications qu'ils jugeaient nécessaires.

#### **4.2. Analyse des résultats**

Dans un premier temps, les thèmes ressortis de l'analyse documentaire, évoqués au point 3, ont été utilisés pour « coder » les entretiens qualitatifs. « Coder » signifie ici regrouper les propos des interviewés par thèmes et critères ressortis de l'étude documentaire.

Le logiciel Nvivo a été utilisé afin de structurer les données récoltées, les analyser et pouvoir les connecter plus facilement entre elles. Le logiciel a permis de faire ressortir, pour chaque critère, le nombre de citations ainsi que le nombre d'interviewés l'ayant cité.

Pour chaque entretien, un compte rendu mettant en évidence les points les plus importants est présenté dans les résultats. Les retranscriptions complètes des entretiens sont consultables en annexe.

#### **4.3. Entreprises participantes**

Afin de situer les entretiens, une brève description des entreprises ayant participé à l'étude est proposée ci-dessous :

TMR (Transports de Martigny et régions SA) est une entreprise active dans le transport de personnes par rail et par route dans la région de Martigny. Le Mont-Blanc Express et le Saint-Bernard Express sont gérés par l'entreprise, ainsi que les navettes de la station touristique de

Jennifer Reichenbach

Verbier. Entreprise aux nombreux secteurs d'activités, elle propose également des excursions et voyages en car ainsi que des services de camionnage.

Le groupe Migros est actif en Suisse dans le domaine de la grande distribution et comporte 835 magasins et 315 restaurants. L'entreprise possède plus de 20 enseignes du commerce de détail tels que « Sportxx », « Do it + Garden », « Migrol » et bien d'autres.

FAJI SA est une société anonyme jurassienne qui a pour but de soutenir l'industrie des microtechniques de la région. C'est elle qui est responsable du SIAMS, le « salon de la chaîne de production des microtechniques » (SIAMS, s.d.).

#### **4.4. Présentation des résultats de l'analyse qualitative**

##### **4.4.1. Interviews menés auprès des consommateurs**

Comme dit précédemment, les clients de Migros Valais et de TMR SA ont été interviewés. Les clients de TMR SA ont été abordés dans les trains ainsi que dans les gares de Martigny et Finhaut. Les clients de la Migros ont été pour leur part, interviewés devant la Migros de Sierre ville ainsi que dans les différents rayons de celle-ci. Les entretiens entiers, classés par genre et classes d'âges sont disponibles en annexe de cette étude.

##### **4.4.1.1. Compte rendu des interviews des consommateurs :**

Comme mentionné au point 2.7.2. les consommateurs sont toujours plus attentifs en ce qui concerne le DD et observent les entreprises. Même si certaines personnes n'ont pas d'avis sur la question ou ne s'intéressent pas au sujet, cette tendance se ressent dans les entretiens qui ont été menés auprès des consommateurs.

Les consommateurs souhaitent que l'entreprise agisse de manière éthique, quelle traite bien ses employés le long de sa chaîne de valeur et ne maltraite pas les animaux. Ils s'attendent à ce que l'entreprise prenne en compte leurs avis et leur permette de tracer facilement ses produits. En effet, les consommateurs apprécient connaître l'origine du produit qu'ils achètent et préfèrent que ce dernier soit produit localement. Les consommateurs font confiance aux entreprises certifiées par un label qui prouve leur engagement et leur bonne foi.

Les consommateurs aiment être informés sur la composition du produit qu'ils achètent mais aussi sur les activités qu'entreprend l'entreprise dans le domaine du DD. Les labels, l'origine du produit, sa qualité ainsi que sa réputation sont des éléments qui influent la confiance du consommateur envers l'entreprise.

Ce que les consommateurs attendent particulièrement des entreprises, c'est qu'elles s'engagent et prennent conscience des problèmes actuels. Les consommateurs apprécient que l'entreprise mesure son impact environnemental et soit capable de prendre ses responsabilités en cas d'impact négatif. Ils sont à la recherche d'entreprises proposant une alternative plus durable à un produit ou service et qui font preuve d'innovation.

Ci-après, un « nuage de mots » met en évidence les termes utilisés par les consommateurs pour décrire un achat responsable :

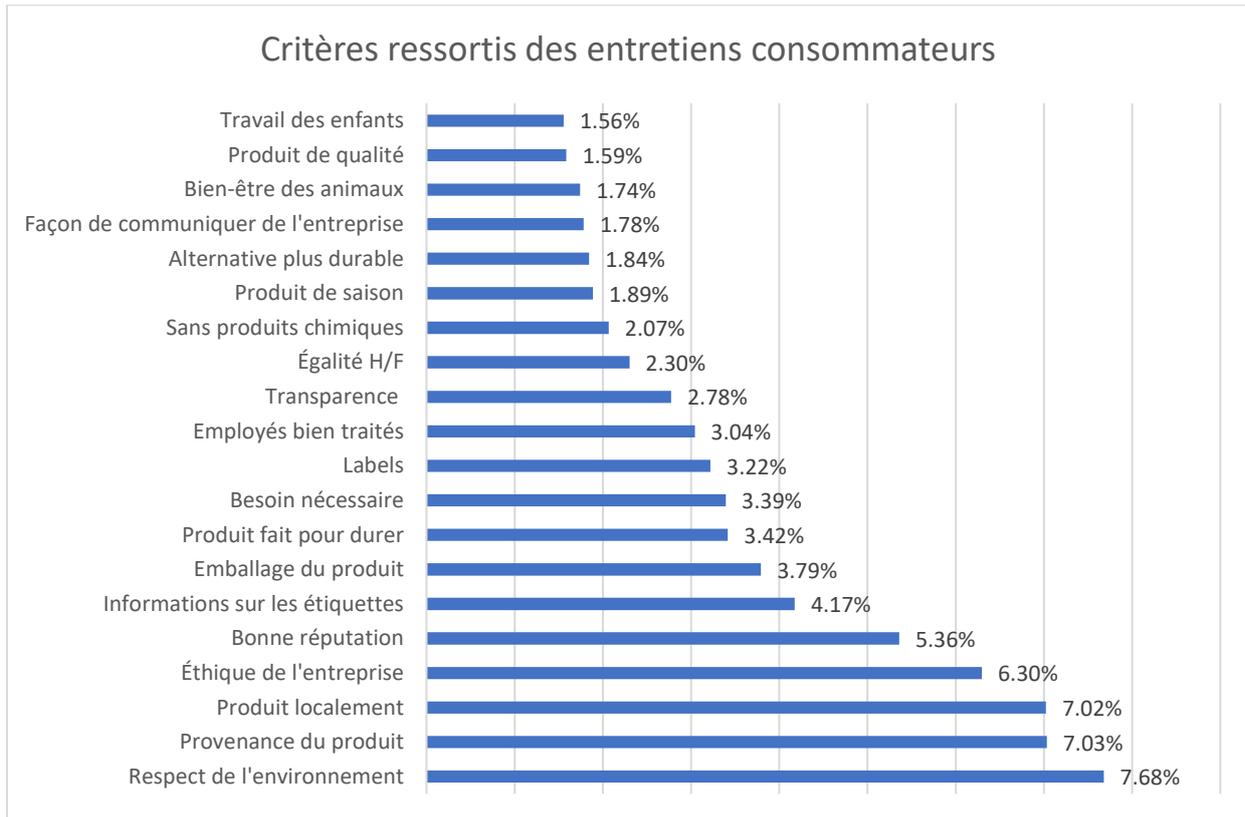
Figure 20 Nuage de mots - Achat responsable



Source : Données de l'auteur récoltées durant l'analyse qualitative

Ci-après, un diagramme révèle les critères qui furent le plus souvent évoqués durant les entretiens avec les consommateurs. Les critères qui apparaissent ici sont présentés plus en détail aux points suivants. Les pourcentages représentent le pourcentage de l'entretien couvert par le critère.

Figure 21 Diagramme des critères les plus souvent évoqués par les consommateurs



Sources : Diagramme de l'auteur

L'appellation entière des critères présentés dans ce diagramme est visible dans le tableau qui suit :

Tableau 1 Tableau des critères les plus souvent évoqués par les consommateurs

Abréviation	Critère	%
Respect de l'environnement	L'entreprise se soucie de l'environnement	7.68%
Provenance du produit	Le lieu de provenance du produit est indiqué	7.03%
Produit localement	Les produits sont fabriqués localement	7.02%
Éthique de l'entreprise	L'entreprise s'assure que ses fournisseurs fassent preuve d'éthique	6.30%
Bonne réputation	L'entreprise a une bonne réputation en matière de DD	5.36%
Informations sur les étiquettes	L'entreprise fait preuve de transparence concernant ses produits	4.17%
Emballage du produit	L'emballage des produits est biodégradable	3.79%
Produit fait pour durer	Le produit est fait pour durer	3.42%
Besoin nécessaire	Le produit satisfait un besoin nécessaire	3.39%
Labels	L'entreprise est labellisée	3.22%
Employés biens traités	L'entreprise traite correctement ses employés	3.04%
Transparence	Les produits proviennent d'une entreprise qui fait preuve de transparence (financière + sur ses engagements et implications en matière de DD)	2.78%
Égalité H/F	L'entreprise respecte l'égalité entre hommes et femmes	2.30%
Sans produits chimiques	Les produits sont exempts de produits chimiques ou toxiques comme des pesticides	2.07%
Produits de saison	Les produits sont de saison	1.89%
Alternative plus durable	L'entreprise offre une alternative plus durable	1.84%
Façon de communiquer de l'entreprise	L'entreprise communique sur ses actions de DD	1.78%
Bien-être des animaux	Les produits sont fabriqués sans faire subir de cruauté aux animaux	1.74%
Produit de qualité	Les produits sont de qualité	1.59%
Travail des enfants	L'entreprise ne permet pas le travail des enfants	1.56%

Source : Tableau de l'auteur

Les 4 critères sur lesquels les consommateurs ont le plus insisté sont :

- « L'entreprise se soucie de l'environnement »
- « Le lieu de provenance du produit est indiqué »
- « Les produits sont fabriqués localement »
- « L'entreprise s'assure que ses fournisseurs fassent preuve d'éthique »

#### **4.4.2. Interviews menés auprès des collaborateurs**

Ces interviews ont été réalisées dans le but d'en apprendre plus sur les attentes des collaborateurs en termes de DD. Ces entretiens sont des opportunités d'en apprendre plus sur ce qui rend une entreprise attractive pour les collaborateurs.

Les points clés de chaque interview sont mis en évidence ici afin d'en faire un compte rendu. Les interviews complètes sont disponibles en annexe de cette étude.

##### **4.4.2.1. Compte rendu de l'interview de Mme. Briguet<sup>20</sup>**

Interview de Mme. Briguet, collaboratrice administrative chez TMR SA (Transports de Martigny et Régions). Interviewée le mercredi 2 mai 2018 à 14h30, au siège de TMR SA à Martigny.

Compte rendu de l'interview :

Il est recommandé à l'entreprise de prendre en compte l'expérience de ses employés et de valoriser leur savoir-faire. Leur montrer qu'ils sont importants ne pourra qu'améliorer leur productivité.

L'ergonomie et l'environnement de travail sont des points essentiels pour le bien-être des collaborateurs. « Des locaux bien éclairés et adaptés, des équipements et outils de travail correspondants aux besoins » sont nécessaires au bien-être des collaborateurs. L'entreprise doit également leur permettre d'avoir une bonne qualité de vie, de s'épanouir professionnellement mais aussi à titre personnel.

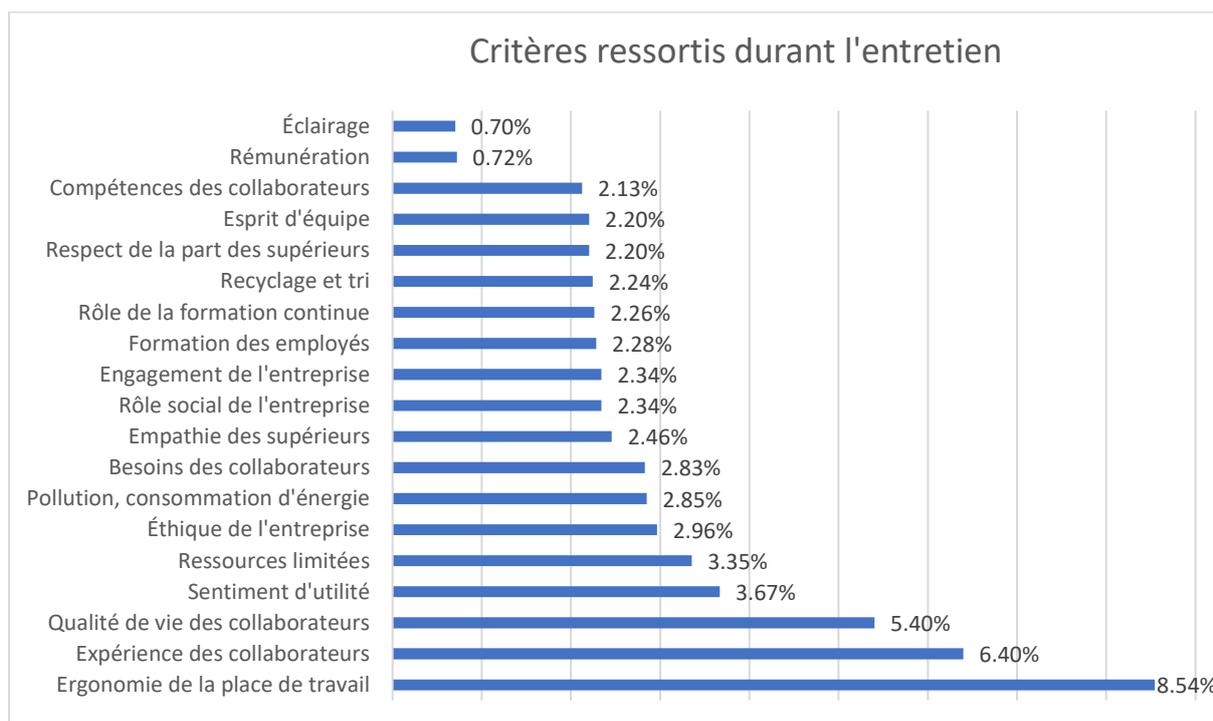
---

<sup>20</sup> Nom d'emprunt

Le respect envers les autres mais aussi envers l'environnement est une valeur fondamentale que l'entreprise et les collaborateurs doivent posséder.

Mme. Briguet travaille pour gagner de l'argent mais aussi afin d'avoir un bon équilibre personnel.

Figure 22 Critères les plus souvent évoqués durant l'entretien de Mme. Briguet



Source : Diagramme de l'auteur

Comme ce fut le cas pour les entretiens avec les consommateurs, les critères les plus souvent évoqués durant cet entretien ont été mis en évidence dans ce diagramme. Le critère « Le confort, l'ergonomie et l'environnement de travail sont optimaux » est le critère sur lequel l'interviewée a le plus insisté durant l'entretien. Un graphique similaire à celui-ci est disponible en annexe pour chacun des entretiens. Ils présentent le pourcentage de l'entretien attribué à un critère et montrent ainsi à quel point la personne interviewée a parlé d'un critère en particulier. Ces diagrammes serviront ensuite à déterminer quels critères sont les plus importants et susceptibles d'être retenus pour former le modèle final.

Le tableau ci-dessous donne pour chaque abréviation, le nom entier du critère et son pourcentage.

Tableau 2 Tableau des critères les plus souvent évoqués durant l'entretien de Mme. Briguet

Abréviation	Critère	%
Ergonomie de la place de travail	Le confort, l'ergonomie et l'environnement de travail sont optimaux	8.54%
Expérience des collaborateurs	L'entreprise prend en compte l'expérience de ses collaborateurs	6.40%
Qualité de vie des collaborateurs	L'entreprise permet d'avoir une bonne qualité de vie	5.40%
Sentiment d'utilité	L'entreprise permet aux employés de se sentir utile	3.67%
Ressources limitées	L'entreprise prend conscience que les ressources ne sont pas illimitées	3.35%
Éthique de l'entreprise	L'entreprise a un comportement éthique et s'assure que les membres de sa chaîne de valeurs aussi (éthique envers l'environnement, droits de l'homme, etc.)	2.96%
Pollution	L'entreprise évite au maximum de polluer et limite sa consommation d'énergie	2.85%
Besoins des collaborateurs	Les supérieurs se soucient des avis et des besoins des collaborateurs	2.83%
Empathie des supérieurs	Les supérieurs font preuve d'empathie	2.46%
Rôle social de l'entreprise	L'entreprise est consciente de son rôle social	2.34%
Engagement de l'entreprise	L'entreprise s'engage pour la communauté (redistribue à des œuvres de charité, culture, etc.)	2.34%
Formation des employés	L'entreprise permet à ses employés de se former	2.28%
Rôle de la formation continue	L'entreprise est consciente du rôle de la formation continue dans la société	2.26%
Recyclage et tri	L'entreprise recycle, trie ses déchets et réutilise au maximum	2.24%
Respect des supérieurs	Les supérieurs font preuve de respect envers les employés	2.20%
Esprit d'équipe	L'esprit d'équipe est fort au sein de l'entreprise	2.20%
Compétences des collaborateurs	L'entreprise permet à l'employé de mettre l'ensemble de ses compétences à profit	2.13%
Rémunération	La rémunération qu'offre l'entreprise est intéressante (avantage par rapport aux concurrents)	0.72%
Éclairage	Les locaux sont suffisamment éclairés	0.70%

Source : Tableau de l'auteur

Les trois critères principaux pour Mme. Briguet sont :

- « Le confort, l'ergonomie et l'environnement de travail sont optimaux »
- « L'entreprise prend en compte l'expérience de ses collaborateurs »
- « L'entreprise permet d'avoir une bonne qualité de vie »

#### **4.4.2.2. Compte rendu de l'interview de Mme. Monnet**

Interview de Mme. Monnet, collaboratrice au département Finances & Controlling de TMR SA (Transports de Martigny et Régions) et économiste d'entreprise HES (02.05.2018). Interviewée le mercredi 2 mai 2018 à 15h30, au siège de TMR SA à Martigny.

Compte rendu de l'interview :

L'ambiance sur le lieu de travail est un élément à prendre en compte, une mauvaise ambiance peut en effet pousser le collaborateur à quitter l'entreprise. Les individus « passent plus de temps sur leur lieu de travail qu'à la maison » c'est pourquoi il est primordial de s'y sentir bien.

Le respect est une valeur capitale. L'entreprise a pour obligation de respecter son environnement et ses collaborateurs. Les collaborateurs doivent également se respecter entre eux.

Proposer des prestations sociales intéressantes est un atout certain pour l'entreprise.

L'ergonomie et le confort de la place de travail sont des éléments primordiaux. Le matériel doit être adéquat et permettre de préserver la santé du collaborateur.

L'esprit d'équipe est un élément important, tout comme le fait de recevoir du soutien de la part de ses supérieurs. Les collaborateurs impliqués professionnellement dans l'entreprise ont obtenu la reconnaissance de leurs supérieurs et savent que leur travail est utile. Créer des liens au sein de l'entreprise crée un sentiment d'appartenance et offre aux collaborateurs une motivation supplémentaire.

Selon Mme. Monnet, « Si on est transparent on a rien à cacher ». La transparence est absolument nécessaire et permet d'obtenir la confiance du collaborateur.

Jennifer Reichenbach

En dehors de gagner de l'argent, Mme. Monnet aime se rendre à son travail car elle apprécie le challenge.

Le diagramme des critères les plus souvent évoqués par Mme. Monnet durant son entretien est consultable en annexe de cette étude.

Les trois critères principaux pour Mme. Monnet sont :

- « L'ambiance au sein de l'entreprise est bonne »
- « L'entreprise a une bonne réputation en matière de DD et une bonne image »
- « Le confort, l'ergonomie et l'environnement de travail sont optimaux »

#### **4.4.2.3. Compte rendu de l'interview de M. Baeriswyl**

Interview de M. Baeriswyl, polymécanicien et formateur d'apprentis chez TMR SA (Transports de Martigny et Régions). Interviewé le mercredi 2 mai 2018 à 13h30, au siège de TMR SA à Martigny.

Compte rendu de l'interview :

Il est primordial que les relations soient bonnes entre collègues mais aussi entre collaborateurs et supérieurs. La « hiérarchie à plat » est la meilleure des hiérarchies car elle permet une facilité en ce qui concerne le dialogue qui est plus ouvert. Le respect ne va pas forcément de pair avec le vousoiement. Obtenir le respect par ses compétences et son travail reste le meilleur moyen de l'obtenir.

La reconnaissance est un autre point essentiel. Les collaborateurs sont plus que des numéros dans l'entreprise. Les dirigeants doivent reconnaître « l'utilité des personnes qui travaillent ».

En plus d'être compétents pour le poste qu'ils occupent, les managers sont formés et savent comment gérer correctement les gens qui travaillent pour eux.

La fierté d'appartenance permet aux collaborateurs de se sentir impliqués professionnellement dans l'entreprise. Cette fierté est étroitement liée à l'identité de cette dernière et à sa réputation.

L'ergonomie de la place de travail est un point notable que l'entreprise ne doit pas laisser de côté pour le bien-être de ses employés. En plus du bien-être, l'entreprise est responsable de la sécurité de ses collaborateurs et de leur niveau de formation dans le domaine.

Selon M. Baeriswyl, une bonne ambiance au sein de l'entreprise est une motivation supplémentaire à se rendre au travail, en plus de gagner de l'argent.

Le diagramme des critères les plus souvent évoqués par M. Baeriswyl durant son entretien est consultable en annexe de cette étude.

Les trois critères principaux pour M. Baeriswyl sont :

- « Il y a de bonnes relations dans l'entreprise »
- « L'ambiance au sein de l'entreprise est bonne »
- « L'entreprise permet à ses employés de se former »

#### **4.4.2.4. Compte rendu de l'interview de M. Perruchoud<sup>21</sup>**

Interview de M. Perruchoud, adjoint du gérant d'une Migros du Valais central. Interviewé le samedi 5 mai 2018 à 10h30, dans un magasin Migros en Valais.

Compte rendu de l'interview :

Être informé de ce que l'entreprise fait en termes de DD est important pour les collaborateurs. Ils apprécient que l'entreprise communique sur les actions qu'elle entreprend. Lorsqu'ils se renseignent sur une entreprise, ils sont également attentifs au bouche-à-oreille et à la réputation de l'entreprise.

Les magasins ont une quantité d'emballages et de déchets importante à gérer mais il est de leur devoir de les recycler et de trouver des solutions responsables à ces problèmes. Leur rôle est de prendre soin de l'environnement et de veiller à améliorer leurs impacts.

Il est fondamental pour les collaborateurs que le travail soit correctement réparti au sein de l'entreprise. Avoir un horaire de travail moins lourd a des conséquences positives sur leur vie personnelle.

---

<sup>21</sup> Nom d'emprunt

Les collaborateurs apprécient que l'entreprise les conseille dans les domaines de la santé et de la sécurité. Savoir comment lever correctement des objets lourds peut les aider dans leur travail de tous les jours. Le matériel mis à disposition pour les collaborateurs par l'entreprise dans les domaines de la sécurité et de la santé sont tout aussi importants. Les clarks électriques qui permettent de lever plus facilement des objets lourds ainsi que les chaussures de sécurité en sont des exemples. L'entreprise permet ainsi à ses collaborateurs d'accomplir leur travail dans les meilleures conditions possibles.

Les relations au sein de l'entreprise sont basées sur l'honnêteté et restent professionnelles et impartiales. Le respect est une valeur importante tout comme un bon climat de travail. Les collaborateurs ne doivent pas se juger et se respecter les uns les autres sur leur lieu de travail.

En dehors de gagner de l'argent, travailler permet à M. Perruchoud de rencontrer des gens et de se sentir utile.

Le diagramme des critères les plus souvent évoqués par M. Perruchoud durant son entretien est consultable en annexe de cette étude.

Les trois critères principaux pour M. Perruchoud sont :

- « L'entreprise communique sur ses actions en termes de DD »
- « L'entreprise recycle, trie ses déchets et réutilise au maximum »
- « La répartition du travail est optimale »

#### **4.4.2.5. Compte rendu de l'interview de M. Berclaz<sup>22</sup>**

Responsable du rayon « fruits et légumes » d'une Migros du Valais central. Interviewé le samedi 5 mai 2018 à 11h30, dans un magasin Migros en Valais.

Compte rendu de l'interview :

Il est capital que l'entreprise pense sur le long terme, au niveau financier comme au niveau humain. Les bénéfices à court terme ne sont pas toujours une solution pour l'entreprise qui doit faire preuve de patience. L'entreprise a en effet plus à gagner en préservant la santé et la sécurité de ses employés qu'en les poussant à travailler toujours plus ou à faire trop d'heures

---

<sup>22</sup> Nom d'emprunt

supplémentaires. Un collaborateur qui se blesse et qui se retrouve à l'assurance fera plus perdre à l'entreprise qu'un collaborateur qui travaille selon un horaire bien pensé. L'entreprise n'abuse donc pas de ses collaborateurs sur le plan physique si elle veut maintenir une bonne productivité.

L'ergonomie et l'environnement de travail sont des points essentiels. Les infrastructures de travail sont optimales et les travailleurs ont du matériel à disposition qui leur permette par exemple de soulever des objets lourds.

Le côté humain et le relationnel sont très importants pour les collaborateurs, qui sont trop souvent traités comme des numéros dans les grandes entreprises.

En dehors de gagner de l'argent, ce sont les produits et le contact humain qui poussent M. Berclaz à se rendre à son travail.

Le diagramme des critères les plus souvent évoqués par M. Berclaz durant son entretien est consultable en annexe de cette étude.

Les trois critères principaux pour M. Berclaz sont :

- « L'entreprise pense sur le long terme »
- « L'entreprise n'abuse pas des gens (physiquement) »
- « Le confort, l'ergonomie et l'environnement de travail sont optimaux »

#### **4.4.2.6. Compte rendu de l'interview de Mme. Praz<sup>23</sup>**

Collaboratrice aux caisses et service clients d'une Migros du Valais central. Interviewée le samedi 5 mai 2018 à 11h00, dans un magasin Migros en Valais.

Compte rendu de l'interview :

La cohérence est une qualité qui plaît aux collaborateurs. Un produit bio ne peut être emballé à la fois dans du plastique et du carton. D'ailleurs, il est important que l'entreprise limite au maximum ses emballages ou privilégie les emballages biodégradables.

---

<sup>23</sup> Nom d'emprunt

L'environnement, le confort et l'ergonomie de travail sont des points essentiels, surtout pour les collaborateurs qui passent leur journée assis comme c'est le cas pour les caissières. En outre, il est important que l'entreprise mette à disposition des machines qui évitent aux employés de se blesser inutilement.

L'ambiance et l'esprit d'équipe permettent aux collaborateurs d'apprécier leur emploi. Avoir de bonnes conditions de travail est motivant pour les collaborateurs.

En plus de l'argent, Mme. Praz dit se rendre à son travail pour se rendre utile et se changer les idées.

Le diagramme des critères les plus souvent évoqués par Mme. Praz durant son entretien est consultable en annexe de cette étude.

Les trois critères principaux pour Mme. Praz sont :

- « L'entreprise limite les emballages et utilise des emballages biodégradables »
- « Le confort, l'ergonomie et l'environnement de travail sont optimaux »
- « L'entreprise met à disposition des machines qui permettent d'aider les employés »

Comme il est mentionné au point suivant, ces entretiens ont permis de mettre en évidence de nouveaux critères qui n'étaient pas forcément ressortis de l'étude documentaire. Grâce à ces entretiens il est maintenant possible de sélectionner les critères qui formeront les modèles. Une présentation des critères est disponible au point 5 de cette étude.

#### **4.4.1. Interviews menés auprès des responsables DD**

Ces interviews ont pour but d'en savoir plus sur ce que les entreprises font en termes de DD et sur ce qu'elles pensent devoir apporter à leurs consommateurs et collaborateurs en la matière. Ils permettront également d'avoir de précieux renseignements de la part de personnes qui s'investissent énormément dans ce domaine.

Les points clés de chaque interview sont mis en évidence ici afin d'en faire un compte rendu. Les interviews complètes sont disponibles en annexe de cette étude.

#### **4.4.1.1. Compte rendu de l'interview de M. Cossy**

Responsable Qualité, Sécurité & Environnement chez TMR (Transports de Martigny et Régions). Interviewé le mercredi 2 mai 2018 à 16h00, au siège de TMR SA à Martigny.

Compte rendu de l'interview :

Certifiée Valais Excellence, TMR SA privilégie les fournisseurs locaux et tâche de limiter sa consommation d'énergie et son impact sur l'environnement.

Les résultats que l'entreprise attend de ses actions en termes de DD sont une réduction des coûts ou en tout cas un bénéfice au niveau financier. Elle souhaite aussi améliorer son image et simplifier le travail pour ses collaborateurs.

Selon Mr. Cossy, le DD permet à l'entreprise d'être reconnue dans la société et d'être perçue comme une entreprise consciente du rôle qu'elle a à jouer. Même si le DD est très important pour la direction, il est difficile de faire prendre conscience aux collaborateurs de son importance. Il faut en effet les informer de ce qui est fait à ce niveau-là pour que naisse cette conscience.

Avoir de bonnes conditions sociales et un bon climat de travail sont des éléments qui rendent l'entreprise attractive pour les collaborateurs. Qu'ils puissent donner leur point de vue et évoluer au sein de l'entreprise également.

Les consommateurs pour leur part souhaitent pouvoir voir ce que l'entreprise entreprend en termes de DD. L'entreprise doit montrer qu'elle s'engage. La réputation est également importante, les consommateurs aiment savoir que l'entreprise traite bien ses employés par exemple.

Selon M. Cossy, les modèles développés durant cette étude sont intéressants pour amener à l'entreprise le regard de ses clients et collaborateurs, tout en prenant garde aux réponses non-objectives qui peuvent biaiser les résultats.

#### **4.4.1.2. Compte rendu de l'interview de M. Previdoli**

Responsable du Secrétariat général de Migros Valais. Interviewé le mercredi 25 avril 2018 à 15h30, au secrétariat général de Migros Valais à Martigny.

Compte rendu de l'interview :

La Migros met un point d'honneur à placer l'être humain, et non pas l'argent au centre de ses préoccupations. L'entreprise, qui a reçu de nombreux prix, s'engage avec sa stratégie de DD envers l'environnement, les êtres humains et les animaux.

L'entreprise privilégie les partenaires locaux, fait attention à son impact environnemental et sociétal et pense aux générations futures.

Les résultats attendus de leur stratégie de DD sont tout d'abord de pouvoir atteindre les promesses faites pour 2020. Réduire les coûts de l'entreprise, se montrer plus transparent et auto-critique mais aussi faire changer les mentalités et faire comprendre l'importance du DD aujourd'hui.

Pour que l'entreprise soit attractive pour ses collaborateurs, il faut que la place de travail soit ergonomique et confortable. Il est aussi important que les employés soient informés sur ce que l'entreprise entreprend à travers sa stratégie de DD. Pour que l'entreprise soit attractive il faut que les personnes responsables soient capables de gérer les gens. Il est primordial que les supérieurs sachent comment agir avec les collaborateurs. Une entreprise attractive donne également la possibilité à l'employé de se plaindre s'il a un problème.

Les consommateurs ont besoins d'être informés sur ce que l'entreprise fait en matière de DD et au niveau des emballages. Les labels sont aussi importants pour les consommateurs. Ils doivent aussi pouvoir recycler facilement les produits qu'ils achètent.

Concernant les modèles créés durant ce projet, M. Previdoli pense qu'avoir l'avis de ses collaborateurs et clients est intéressant. Il faut cependant se méfier des gens mécontents qui peuvent fausser les résultats.

#### **4.4.1.3. Compte rendu de l'interview de M. Kohler**

Directeur général de FAJI SA. Interviewé le jeudi 31 mai 2018 à 13h30 au siège de FAJI SA à Bévillard.

Compte rendu de l'interview :

Une entreprise attractive sur le marché de la microtechnique serait une entreprise qui se dirige vers le concept de micro-usine. La micro-usine permet de mettre une chaîne de production complète dans une seule pièce grâce à des machines de la taille d'une machine à café. Le but serait de s'inspirer de l'impression 3D et de se rendre dans ces micro-usines pour produire ses pièces. L'impact énergétique est considérablement diminué et cela permet également de rester local dans sa production.

Il est difficile pour un organisateur de salon ou d'exposition d'influencer les exposants qui veulent montrer le meilleur d'eux-mêmes à leurs futurs potentiels clients. Le DD n'est souvent pas leur préoccupation première.

Le gaspillage est aussi monnaie courante durant les salons. Même si un effort est fait au niveau du tri des déchets, les gens ne jouent pas toujours le jeu. Dans le secteur de la microtechnique il est primordial de rester sobre et de montrer une certaine qualité. C'est pourquoi il est difficile de choisir des équipements durables ou biodégradables qui ne correspondraient pas forcément aux standards du marché.

Il y a une raison économique au fait que les organisateurs de salon ne choisissent pas la solution durable, car ils n'en n'ont pas les moyens.

Construire une usine « Minergie » peut réduire les coûts sur le long terme et réduire considérablement les impacts de l'entreprise, mais cela a un coût relativement élevé.

Les modèles créés durant ce projet peuvent, selon M. Kohler, amener les entreprises à prendre conscience que leurs employés souhaitent qu'elle mette en place des actions de DD. Le faire leur permettra de fidéliser leur personnel ou trouver de nouveaux employés.

## **5. LES CRITÈRES D'ATTRACTIVITÉ**

L'étude documentaire a permis de faire ressortir les critères d'attractivité de l'entreprise pour ses clients et consommateurs, étayés ensuite par les différents entretiens. L'analyse qualitative a également permis de révéler de nouveaux critères qui n'avaient pas été mis en évidence par l'étude documentaire. En effet, il est primordial pour les collaborateurs d'avoir de bonnes relations au sein de l'entreprise et ils apprécient qu'il y ait un bon esprit d'équipe. Ils ont aussi besoin de se sentir utiles grâce aux tâches qu'ils réalisent et souhaitent que leur emploi leur permette d'avoir une bonne qualité de vie personnelle.

À la suite des entretiens, un tri des critères a été effectué afin de ne garder que les principaux, qui serviront ensuite à la conception des modèles.

Les critères que l'entreprise doit posséder pour être attractive pour ses collaborateurs ainsi que pour ses consommateurs sont présentés aux points suivants. Seuls les critères principaux, sélectionnés à la suite du tri sont présentés dans cette étude.

Les tableaux qui regroupent l'ensemble des critères trouvés sont consultables en annexe. Ils rassemblent les critères ressortis de l'étude documentaire et de l'analyse qualitative. Ils mentionnent également le nombre de fois que le critère a été cité durant les entretiens.

### **5.1. Les critères d'attractivité pour les consommateurs**

41 critères qui permettent à l'entreprise d'être attractive pour ses collaborateurs en termes de DD sont ressortis de l'étude. 17 d'entre eux seront retenus pour construire le modèle final.

Afin de créer le modèle qui servira à l'entreprise à déterminer son attractivité du point de vue de ses consommateurs, les critères cités au minimum quatre fois par les intervenants ont été retenus. Ces critères font également partie des 17 critères retenus et sont visibles sur la Figure 21.

Pour chaque question des entretiens, une dizaine de personnes différentes ont été interviewées. Dans le cas des consommateurs, il n'a donc pas été possible de dénombrer le nombre de fois qu'un intervenant en particulier a parlé d'un critère, comme ce fut le cas pour les collaborateurs.

### **5.1.1. Analyse des critères**

Sur un total d'environ 80 personnes, 18 ont insisté sur le fait que l'entreprise a pour obligation de se soucier de l'environnement. 18 personnes ont également évoqué le fait qu'elles apprécient lorsque le lieu de provenance du produit est indiqué.

15 consommateurs ont décrit leur besoin de consommer des produits qui soient fabriqués localement. 14 ont déclaré accorder de l'importance à la réputation et à l'image de l'entreprise.

Que les entreprises soient labélisées compte pour 13 des consommateurs interviewés. 13 intervenants sont d'accord avec l'idée que les entreprises doivent s'assurer de l'éthique de leurs fournisseurs.

11 consommateurs souhaitent que l'entreprise soit transparente et munisse ses produits d'étiquettes aux informations utiles. Ils souhaitent aussi que les emballages des produits soient écologiques ou biodégradables. 10 consommateurs ont mentionné le fait qu'il est important que l'entreprise traite correctement ses employés et six souhaitent des produits qui soient de qualité.

Le tableau 3 présente les 17 critères d'attractivité aux yeux des consommateurs qui ont été retenus à la suite du tri. Pour chaque critère, une citation provenant des entretiens est présentée ainsi que le thème d'attractivité auquel il appartient.

Tableau 3 Les critères d'attractivité aux yeux des consommateurs

Critère	Thème	Citations
L'entreprise utilise des énergies renouvelables	Engagement DD, Consommer plus durablement	<i>Elle doit essayer de protéger l'environnement, réduire ses coûts grâce à une meilleure utilisation des ressources. Passer par exemple à une énergie propre, exit énergie fossile et nucléaire.</i>
L'entreprise est innovante	Engagement DD	<i>Elle serait aussi innovante, en proposant des emballages en matériaux recyclés ou biodégradables, il y a maintenant des sacs en fibres végétales qui ressemblent à ceux en plastique distribués aux caisses des magasins, ils sont solides et biodégradables, les entreprises devraient investir là-dedans.</i>
Les produits proviennent d'une entreprise qui fait preuve de transparence (financière et sur ses engagements et implications en matière de DD)	Information & Confiance	<i>Ça serait une entreprise qui agit sur le plan écologique, moral et même politique et surtout qui communiquerait clairement ses agissements en toute transparence à ses clients.</i>
L'entreprise offre une alternative plus durable	Engagement DD, Consommer plus durable	<i>Acheter un billet de train plutôt que de prendre sa voiture.</i>
L'entreprise respecte l'égalité entre hommes et femmes	Engagement DD	<i>Bien-sûr il faut qu'elle protège ses travailleurs au niveau de la santé et qu'elle respecte l'égalité salariale entre hommes et femmes.</i>
Les ingrédients des produits sont naturels ou biologiques	Santé & Bien-être	<i>Qu'elle utilise de préférence des produits de qualité qui soient naturels, voir bios ou recyclés et dans la mesure du possible des produits régionaux et du pays.</i>
Les produits sont fabriqués sans faire subir de cruauté aux animaux	Engagement DD Information & Confiance	<i>Bien-sûr elle ne ferait pas de tests sur les animaux, pas de publicités sexistes.</i>
Les produits sont de qualité	Consommer plus durable Santé & Bien-être	<i>Que le produit soit de bonne qualité et fait pour durer dans le temps.</i>
L'entreprise traite correctement ses employés	Engagement DD Management Implication & Motivation	<i>Qu'elle ait un esprit sain, qu'elle soit saine aussi vis-à-vis de ses employés.</i>

L'emballage des produits est biodégradable	Engagement DD Authenticité & crédibilité Consommer plus durable	<i>En vrac. Pas de plastique. Si emballé que ce soit dans des emballages biodégradables.</i>
L'entreprise fait preuve de transparence concernant ses produits	Information & Confiance	<i>J'attends des informations marquées clairement sur le produit, le lieu de fabrication, le pays d'origine.</i>
L'entreprise s'assure que ses fournisseurs fassent preuve d'éthique	Engagement DD Information & Confiance Authenticité & crédibilité	<i>J'attends que les producteurs de la matière première utilisée soient payés correctement et qu'ils travaillent dans de bonnes conditions, ce qu'on appelle « Fairtrade ».</i>
L'entreprise est labellisée	Engagement DD Authenticité & crédibilité	<i>Je regarde si l'entreprise a un label.</i>
L'entreprise a une bonne réputation en matière de DD	Information & Confiance	<i>C'est difficile de le vérifier mais en général je regarde par rapport à sa réputation.</i>
Les produits sont fabriqués localement	Engagement DD Information & Confiance Consommer plus durable	<i>Son origine. Dans la mesure du possible, un produit issu d'une région de notre pays m'inspirera naturellement confiance.</i>
L'entreprise se soucie de l'environnement	Engagement DD	<i>L'entreprise doit à mon avis être vigilante au niveau de l'environnement mais aussi au niveau social. Elle doit essayer de protéger l'environnement, réduire ses coûts grâce à une meilleure utilisation des ressources.</i>
Le lieu de provenance du produit est indiqué	Information & Confiance Authenticité & Crédibilité	<i>Quelle respecte l'environnement mais surtout je dirais qu'il y ait une certaine traçabilité du produit.</i>

Source : Tableau de l'auteur

## **5.2. Les critères d'attractivité pour les collaborateurs**

87 critères qui permettent à l'entreprise d'être attractive pour ses collaborateurs en termes de DD sont ressortis de cette étude. 24 d'entre eux seront retenus pour construire le modèle final.

Afin de créer le modèle final qui servira à l'entreprise à déterminer son attractivité du point de vue de ses collaborateurs, les critères cités au minimum par la moitié des intervenants ont été retenus. Y ont été rajoutés trois critères sur lesquels les interviewés ont particulièrement insisté durant les entretiens. Même s'ils n'ont pas été cités par la moitié des intervenants, il semble nécessaire d'ajouter les critères sur lesquels ils ont particulièrement insisté. La plupart d'entre eux faisaient déjà partie des critères retenus sauf : « L'entreprise pense sur le long terme », « Il y a de bonnes relations dans l'entreprise (entre employés, entre employés et supérieurs) », « L'entreprise limite les emballages et utilise des emballages biodégradables ».

### **5.2.1. Analyse des critères**

L'ensemble des intervenants ont manifesté le besoin de pouvoir travailler dans un environnement confortable et dont l'ergonomie est optimale. Tous les intervenants pensent qu'il est important que leur emploi leur permette d'avoir une bonne qualité de vie.

La majorité des intervenants (cinq sur six) ont évoqué le besoin de se sentir utile grâce à leur emploi ainsi que l'importance de travailler dans un endroit dans lequel il règne une bonne ambiance.

Quatre intervenants sur six pensent qu'il est primordial que les supérieurs se soucient des avis et des besoins des collaborateurs. Ils ont aussi déclaré avoir besoin de pouvoir compter sur le soutien de leur supérieur.

Quatre intervenants sur six ont aussi mentionné l'importance que l'entreprise recycle, trie ses déchets et réutilise au maximum.

Le tableau 4 présente les 24 critères d'attractivité aux yeux des collaborateurs qui ont été retenus à la suite du tri. Pour chaque critère, une citation provenant des entretiens est présentée ainsi que le thème d'attractivité auquel il appartient.

Tableau 4 Les critères d'attractivité aux yeux des collaborateurs

Critère	Thème	Citations
L'entreprise évite au maximum de polluer et limite sa consommation d'énergie	Engagement DD	<p><i>De nouvelles technologies sont à disposition ou se profilent à l'horizon, le solaire par exemple, mais toute innovation a son effet « papillon ».</i></p> <p><i>Je pense que c'est tout ce qui est indépendant à l'électricité, l'électricité produite par les centrales nucléaires, par les centrales, pas hydraulique parce que c'est de l'eau, mais tout ce qui est charbon etc.</i></p>
L'entreprise recycle, trie ses déchets et réutilise au maximum	Engagement DD Authenticité & crédibilité	<p><i>Je trouve que ça gaspille beaucoup, il y a peu de choses qui sont réutilisées plusieurs fois.</i></p> <p><i>Après il y a le fait de recycler la plus grande partie de leurs produits, consommation d'eau, ce serait ça le must mais c'est impossible, à mon avis.</i></p>
L'entreprise limite les emballages et utilise des emballages biodégradables	Engagement DD Consommer plus durable	<p><i>Qu'est-ce qu'elle met en place pour limiter les emballages, maintenant on a des sacs biodégradables, je trouve ça important.</i></p> <p><i>Pour un magasin je pense beaucoup à l'emballage, par exemple pour les articles bio, je ne comprends pas pourquoi c'est emballé dans du carton plus encore du plastique.</i></p>
L'entreprise prend conscience que les ressources ne sont pas illimitées	Engagement DD Consommer plus durable Authenticité & crédibilité	<p><i>Il est important de prendre conscience de nos responsabilités en ce qui concerne la durabilité de nos ressources et l'environnement professionnel en fait également partie.</i></p> <p><i>D'abord c'est clair le souci de l'environnement, par rapport aux ressources, ne pas les gaspiller, bien-sûr ne pas gaspiller les ressources naturelles, faire attention aux déchets.</i></p>
L'entreprise prend en compte ses impacts sur l'environnement et la société	Engagement DD Authenticité & crédibilité	<p><i>S'ils font attention autour d'eux.</i></p> <p><i>C'est une entreprise qui fait attention au niveau écologique, économique aussi.</i></p>

L'entreprise pense sur le long terme	Engagement DD	<i>Et surtout qui voit sur le long terme, qui ne pense pas uniquement aux bénéfices à court terme.</i>
L'entreprise a une bonne réputation en matière de DD et une bonne image	Engagement DD Information & Confiance Implication & motivation	<i>Je regarderais aussi l'image qu'ils ont à l'extérieur, j'écouterais le bouche-à-oreille.</i>  <i>Quand on pense à certaines entreprises on a toujours l'idée de dire ah j'ai vu que cette entreprise participe à ça qu'elle fait ça pour le DD etc.</i>
L'entreprise communique sur ses actions en termes de DD	Information & Confiance	<i>On est impliqué dans tout, au niveau des informations, ils nous « dispatchent » tout, pour moi c'est très important, ils communiquent beaucoup.</i>
La rémunération qu'offre l'entreprise est intéressante (avantage par rapport aux concurrents)	Management Implication & motivation	<i>Tout travail a sa valeur pécuniaire.</i>  <i>Ça me permet aussi d'être utile et je pense que ça c'est important même si le salaire est aussi important, il faut qu'on puisse vivre avec.</i>
L'entreprise permet à ses employés de se former	Implication & motivation Développement des compétences	<i>Une entreprise formatrice consciente du rôle de la formation continue, de son rôle social et des défis à venir, etc.</i>  <i>On a beaucoup de formations continues, ceux qui veulent continuer il y aura beaucoup de possibilités à ce niveau-là.</i>
L'esprit d'équipe est fort au sein de l'entreprise	Implication & motivation	<i>Et le plus important pour moi, l'esprit d'équipe et le soutien, qu'on soit soutenu par les supérieurs, dans ce sens-là.</i>
L'ambiance au sein de l'entreprise est bonne	Implication & motivation	<i>L'ambiance est très déterminante pour moi.</i>  <i>Je pense que la bonne ambiance c'est un bien pour l'entreprise.</i>
Le confort, l'ergonomie et l'environnement de travail sont optimaux	Santé & Bien-être	<i>Des locaux bien éclairés et adaptés, des équipements et outils de travail correspondants aux besoins.</i>
L'entreprise met à disposition des machines qui permettent d'aider les employés (machines, clarks électriques, chariots, etc.)	Santé & Bien-être	<i>Tout ce qu'on a pour travailler. Comme dans les rayons ils ont des chariots pour éviter de faire trop d'efforts et puis dans les domaines où il faut plus de force, où il y a plus d'hommes qui travaillent, Food ou non-Food ils ont aussi des machines pour les aider à soulever les caisses etc.</i>

Les supérieurs font preuve de respect envers les employés	Management Implication & motivation	<i>Un seul mot « respect ». Respect de ses engagements envers : le personnel et l'environnement économique et social.</i>  <i>Sinon c'est clair le respect, ça devrait être de base normalement.</i>
Les supérieurs se soucient des avis et des besoins des collaborateurs	Management Implication & motivation	<i>Alors pour moi ce qui me motive à travailler pour une entreprise c'est qu'elle soit réactive dans l'écologie et surtout réactive par rapport aux besoins qu'on peut avoir.</i>
Les employés peuvent compter sur le soutien de leur supérieur	Management Implication & motivation	<i>Et le plus important pour moi, l'esprit d'équipe et le soutien, qu'on soit soutenu par les supérieurs, dans ce sens-là.</i>
Il y a de bonnes relations dans l'entreprise (entre employés, entre employés et supérieurs)	Management Implication & motivation	<i>Avoir une bonne relation avec son chef aussi et son équipe.</i>
L'entreprise informe ses employés	Management Implication & motivation Information & Confiance	<i>Je suis très demandeur d'informations</i>  <i>J'aime être au courant des choses et ne pas forcément venir travailler et faire que ça et ça et point barre. J'aime avoir une vision globale de la chose et ça fait que ce genre d'informations pour moi est utile.</i>
La répartition du travail est optimale	Management Implication & motivation	<i>Des horaires qui soient bien organisés, pas qu'un jour on bosse le matin, le lendemain l'après-midi (être au courant à l'avance de ses horaires), pas trop de surcharge de travail même si on est tous là pour travailler.</i>
L'entreprise permet aux employés de se sentir utiles	Implication & motivation Quête de sens	<i>Ça permet de penser à autre chose, de changer de la routine et aussi se sentir utile, servir les gens et les aider.</i>
L'entreprise permet d'avoir une bonne qualité de vie	Qualité de vie	<i>Je regarde aussi le nombre de vacances, les prestations sociales, les horaires de travail.</i>  <i>Cet horaire change la vie, surtout avec les enfants.</i>

Source : Tableau de l'auteur

## 6. DÉMARCHE D'AMÉLIORATION CONTINUE

### 6.1. Les indicateurs d'attractivité

Dans le but de permettre à l'entreprise de mesurer son attractivité, quelques indicateurs sont proposés. Après avoir obtenu les résultats des deux différents questionnaires et après avoir identifié ses points faibles du point de vue de ses clients et collaborateurs, l'entreprise pourra, grâce à ces indicateurs, mesurer sa performance là où cela est pertinent.

Les indicateurs proposés viennent des lignes directrices G4 du GRI (Global Reporting Initiative, 2015). Le GRI ou Global Reporting Initiative, lancé en 1997, met une liste d'indicateurs de DD à disposition des entreprises ou institutions. Ces indicateurs ont pour vocation de diriger les entreprises dans leur reporting DD. Cette organisation internationale, pionnière dans le domaine du DD peut être définie comme suit : « Il s'agit d'un effort incarné par différents acteurs internationaux pour réfléchir et créer à l'échelle de l'entreprise la trame commune d'un reporting volontaire dans les domaines environnemental, économique et social » (Férone, d'Arcimoles, Bello, & Sassenou, 2001, p. 48).

Figure 23 Logo du GRI



Source : (Global Reporting Initiative, 2015)

Dans le cadre de cette étude, choisir les indicateurs proposés par le GRI semblait le plus adapté. Les indicateurs choisis ont été classés par thèmes et piliers du DD. Un résumé de leur description ainsi que de leur méthode de calcul proposées par le GRI est consultable en annexe.

### **6.1.1. Pilier économique**

#### **6.1.1.1. *Le besoin d'information et la confiance***

- « Nombre total et pourcentage des sites qui ont fait l'objet d'une évaluation des risques de corruption et risques substantiels identifiés »
- « Type d'information sur les produits et services et leur étiquetage par les procédures de l'organisation et pourcentage des catégories importantes de produits et de services soumises à ces exigences en matière d'information »
- « Nombre total d'incidents de non-respect des réglementations et codes volontaires concernant l'information sur les produits et services et leur étiquetage, par type de résultat »
- « Résultats des enquêtes de satisfaction client »

#### **6.1.1.2. *Le management au sein de l'entreprise***

- « Valeur économique directe créée et distribuée »

Source des indicateurs : (Global Reporting Initiative, 2015)

### **6.1.2. Pilier écologique**

#### **6.1.2.1. *L'engagement général de l'entreprise en termes de DD***

Indicateurs en lien avec la préservation de l'environnement et des ressources :

- « Consommation de matières en poids ou en volume »
- « Réduction de la consommation énergétique »
- « Émissions directes de gaz à effet de serre (Scope 1) »
- « Réduction des émissions de gaz à effet de serre »
- « Pourcentage et volume total d'eau recyclée et réutilisée »
- « Poids total de déchets, par type et par mode de traitement »

Indicateurs en lien avec la responsabilité de l'entreprise :

- « Total des dépenses et des investissements en matière de protection de l'environnement, par type »
- « Portée des mesures d'atténuation des impacts environnementaux des produits et des services »

Indicateurs en lien avec la chaîne de valeur de l'entreprise et le choix de ses fournisseurs :

- « Part des dépenses réalisées avec les fournisseurs locaux sur les principaux sites opérationnels »
- « Pourcentage de nouveaux fournisseurs contrôlés à l'aide de critères relatifs aux droits de l'homme »
- « Impacts négatifs substantiels, réels et potentiels, sur les pratiques en matière d'emploi dans la chaîne d'approvisionnement et mesures prises »

#### **6.1.2.2. L'authenticité et la crédibilité des engagements de l'entreprise**

- « Nombre total d'incidents de non-respect des réglementations et codes volontaires relatifs à la communication marketing, y compris la publicité, la promotion et les parrainages, par type de résultat »
- « Total des dépenses et des investissements en matière de protection de l'environnement, par type »
- « Nombre total et pourcentage de sites qui ont fait l'objet d'examen relatifs aux droits de l'homme ou d'évaluations des impacts »

#### **6.1.2.3. Une façon de consommer plus durable**

- « Consommation de matières en poids ou en volume »
- « Pourcentage de matériaux consommés provenant de matières recyclées »
- « Pourcentage de produits vendus et de leurs emballages recyclés ou réutilisés, par catégorie »

Source des indicateurs : (Global Reporting Initiative, 2015)

### **6.1.3. Pilier social**

#### **6.1.3.1. La santé, le bien-être et la sécurité**

Collaborateurs :

- « Taux et types d'accidents du travail, de maladies professionnelles, d'absentéisme, proportion de journées de travail perdues et nombre total de décès liés au travail, par zone géographique et par sexe »

Consommateurs :

- « Pourcentage des catégories importantes de produits et de services pour lesquelles les impacts sur la santé et la sécurité sont évalués aux fins d'amélioration »

#### **6.1.3.2. La stabilité de l'emploi**

- « Nombre total et pourcentage de nouveaux salariés embauchés et taux de rotation du personnel par tranche d'âge, sexe et zone géographique »

#### **6.1.3.3. L'implication et la motivation**

- « Avantages sociaux offerts aux salariés à temps plein et non aux intérimaires, ni aux salariés à temps partiel, par principaux sites opérationnels »
- « Retour au travail et maintien en poste après le congé parental, par sexe »
- « Ratio du salaire de base et de la rémunération des femmes par rapport aux hommes, par catégorie professionnelle et par principaux sites opérationnels »
- « Délai minimal de préavis en cas de changement opérationnel, en indiquant si ce délai est précisé dans une convention collective »

#### **6.1.3.4. Le management au sein de l'entreprise**

- « Délai minimal de préavis en cas de changement opérationnel, en indiquant si ce délai est précisé dans une convention collective »

#### **6.1.3.5. Le développement personnel et des compétences**

- « Nombre moyen d'heures de formation par an, réparti par salarié, par sexe et par catégorie professionnelle »

#### **6.1.3.6. Quête de sens et qualité de vie**

- « Pourcentage de sites ayant mis en place une participation des communautés locales, des évaluations des impacts et des programmes de développement »
- « Valeur économique directe créée et distribuée (investissement dans les communautés) »
- « Nombre total et pourcentage de nouveaux salariés embauchés et taux de rotation du personnel par tranche d'âge, sexe et zone géographique »

Source des indicateurs : (Global Reporting Initiative, 2015)

## **6.2. Roue de Deming ou cycle PDCA**

Afin de permettre à l'entreprise d'améliorer en continu son attractivité dans le domaine du DD, il est intéressant de pouvoir lui proposer un outil de management de la qualité qui soit adapté. Dans ce sens, la roue de Deming, outil découvert au point 2.8.2.1. soutient l'entreprise dans sa démarche d'amélioration continue.

Comme le stipule la norme ISO 9001 de management de la qualité, la roue de Deming ou cycle PDCA permet de planifier, de réaliser, de vérifier et surtout d'agir (en anglais Plan, Do, Check, act) (Organisation internationale de normalisation, 2015).

### P : Planifier / Plan

Dans le but de satisfaire ses clients et collaborateurs, l'entreprise définit des objectifs et des résultats qu'elle souhaite atteindre. Cette étape a pour finalité de connaître les actions à mettre en place pour y parvenir, ainsi que les ressources à utiliser. C'est durant cette étape que l'entreprise analyse les risques et les opportunités liés à ces objectifs (Organisation internationale de normalisation, 2015).

### D : Réaliser / Do

Par la suite, lorsque l'entreprise a défini ses objectifs, elle met en place ce qui a été décidé lors de la première étape (Organisation internationale de normalisation, 2015).

### C : Vérifier / Check

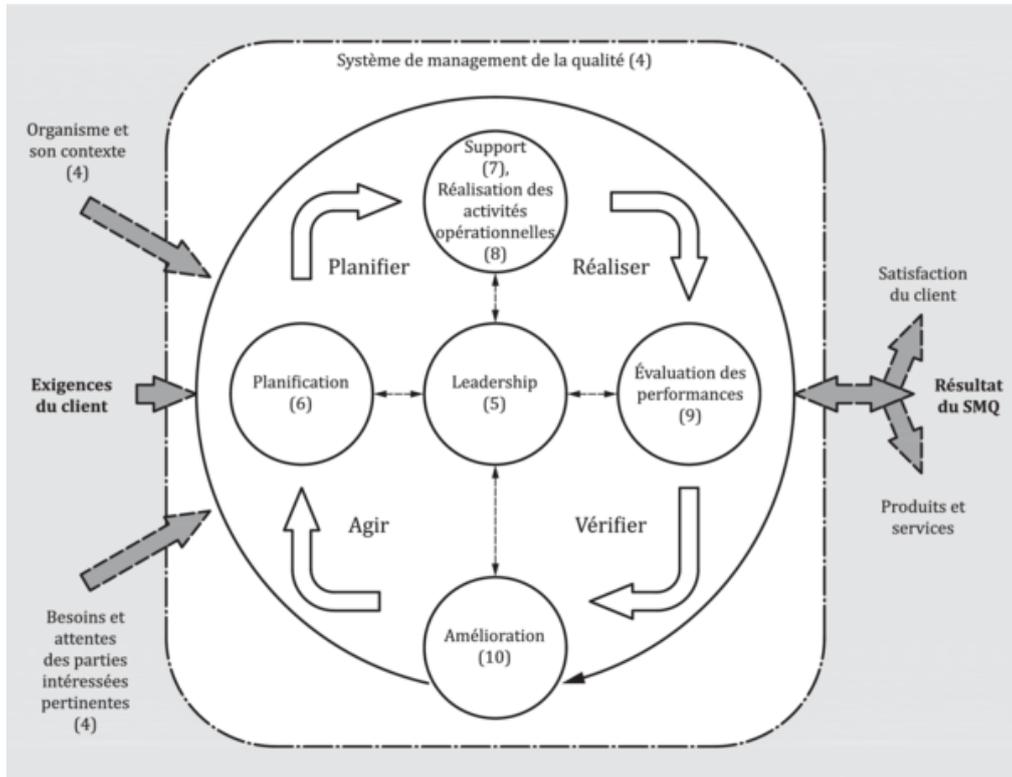
Plus tard, l'entreprise vérifie et mesure les résultats obtenus et les compare aux objectifs définis dans le cadre de la première étape. C'est à ce moment-là que l'entreprise voit si les résultats qu'elle s'était fixés sont atteints. Les indicateurs proposés au point 6.1. peuvent être utilisés durant cette étape de vérification (Organisation internationale de normalisation, 2015).

### A : Agir / Act

Finalement, en fonction des résultats obtenus, l'entreprise adapte les pratiques qui doivent l'être afin d'améliorer ses performances (Organisation internationale de normalisation, 2015).

La figure présentée ci-dessous montre comment le cycle PDCA peut amener l'entreprise à satisfaire le client en prenant en compte ses besoins et ses attentes.

Figure 24 Représentation du cycle PDCA



Source : (Organisation internationale de normalisation, 2015)

## 7. HYPOTHÈSES

A la suite de cette étude, il est conseillé au mandant de réaliser une enquête quantitative, qui répondrait à la question de recherche de cette étude, à savoir : « Qu'est-ce qu'une entreprise attractive pour ses clients et collaborateurs du point de vue du DD ? ».

L'étude quantitative ne faisant pas partie du mandat de cette étude, quelques hypothèses sont tout de même proposées afin de simplifier une hypothétique étude quantitative. Les hypothèses proposées sont classées par les différents thèmes ressortis de l'étude documentaire.

### Engagement général de l'entreprise en termes de DD

- Le consommateur observe ce que font les entreprises en matière de DD et attend une adaptation de l'offre.
- Les collaborateurs recherchent un sens à leur travail et souhaitent donc travailler dans le domaine du DD ou pour une entreprise engagée dans le domaine.

### Le besoin d'information et la confiance

- Les consommateurs souhaitent être informés afin de faire la différence entre une offre responsable et du « Greenwashing<sup>24</sup> ».

### L'authenticité et la crédibilité des engagements de l'entreprise

- Les consommateurs et collaborateurs attendent de l'entreprise qu'elle se montre transparente et cohérente quand elle communique sur ses actions en matière de DD.

### La santé, le bien-être et la sécurité

- Les gens sont prêts à payer plus pour obtenir un mode de vie plus sain et durable.
- Une entreprise qui prend soin de la santé et du bien-être de ses employés verra sa productivité augmenter.

---

<sup>24</sup> « Le greenwashing désigne le fait de désinformer en présentant comme écoresponsables des actions qui ne le sont pas » (Palazzo & Wentland, 2011, p. 134).

Jennifer Reichenbach

- Les consommateurs consomment différemment et recherchent des produits plus sains et plus durables.
- Les consommateurs arrivent à saturation et cherchent à diminuer leur consommation.

Le management au sein de l'entreprise

- L'entreprise doit intégrer le DD au sein de son management pour permettre aux collaborateurs de s'engager.
- Les managers doivent prendre en compte l'avis de leurs collaborateurs afin d'augmenter leur motivation.

L'implication et la motivation

- Les collaborateurs souhaitent travailler pour une entreprise qui s'engage afin de faire évoluer les choses dans la société.

La stabilité de l'emploi

- Un faible taux de rotation du personnel va rassurer les collaborateurs et les motiver à travailler pour l'entreprise.

Développement personnel et des compétences

- Les collaborateurs qui ont l'occasion de se former sont plus motivés à travailler pour l'entreprise.

Quête de sens et qualité de vie

- De plus en plus de collaborateurs souhaitent que leur entreprise s'engage dans le DD pour avoir un travail qui a du sens.
- Les collaborateurs sont attentifs à l'engagement de l'entreprise vis-à-vis des employés et à ce qui est mis en œuvre pour améliorer leur qualité de vie.

## 8. OPPORTUNITÉS ET RISQUES DES MODÈLES

Avant de continuer et d'entamer la création des différents modèles, il serait opportun de connaître les côtés positifs et négatifs liés à leur développement. Pour ce faire, l'outil le mieux adapté serait de faire une analyse SWOT de ces derniers. Cependant, les modèles n'étant à ce stade de l'étude pas encore créés, il n'est pas possible de faire un diagnostic interne de ceux-ci. Ainsi, l'analyse se concentrera ici sur les opportunités et risques qui leur incombent.

### Opportunités liées aux modèles :

- "Effet miroir"
- L'entreprise s'améliore en continu
- L'entreprise peut collecter les avis de ses collaborateurs et clients
- L'attractivité de l'entreprise aux yeux de ses clients est améliorée
- L'attractivité de l'entreprise aux yeux de ses collaborateurs est améliorée
- L'entreprise améliore son image et sa réputation

### Risques liés aux modèles :

- Les personnes qui répondent aux questionnaires ne sont pas suffisamment informées
  - Les managers refusent de se remettre en question
- Des collaborateurs ou consommateurs mal intentionnés répondent aux questionnaires
  - Des collaborateurs ou consommateurs ne prennent pas la démarche au sérieux
    - Les managers de l'entreprise ne souhaitent pas réellement s'investir
  - Concurrence des questionnaires d'auto-évaluation, enquêtes de satisfaction

### 8.1. Opportunités liées aux modèles

#### « Effet miroir »

Son but étant de connaître l'attractivité de l'entreprise du point de vue de ses collaborateurs et clients, il paraît intéressant de pouvoir comparer les réponses obtenues à celles du responsable DD.

Ainsi, le modèle sera distribué au responsable DD de l'entreprise en plus des employés et des clients. Le manager et la direction pourront ainsi prendre conscience de leurs points forts ou au contraire de leurs points faibles et agir en conséquence. Il est possible que les responsables se croient performants dans un secteur du DD alors que leurs clients ou

collaborateurs ne voient pas les choses de la même manière. Cela permettrait de mettre en lumière un problème de communication ou un manquement de la part de l'entreprise.

### **L'entreprise s'améliore en continu**

Ce modèle permet à l'entreprise de s'améliorer continuellement et sur le long terme, en testant autant de fois que nécessaire l'attractivité de son entreprise. Ce modèle ne sert pas à noter ou donner un score à l'entreprise mais plutôt à lui permettre de voir quoi améliorer pour perfectionner son attractivité.

### **L'entreprise peut collecter les avis de ses collaborateurs et clients**

Avoir un regard extérieur sur ses actions en termes de DD incite l'entreprise à ôter ses oeillères. Elle doit collaborer avec ses parties prenantes si elle souhaite mesurer sa performance. Obtenir l'avis de ses collaborateurs et clients permettra à l'entreprise d'avoir de nouvelles idées et de pouvoir s'améliorer à leurs yeux. De plus, il est souvent difficile pour les entreprises de trouver le moyen de collecter des avis extérieurs. Ce modèle leur en donne la possibilité.

### **L'attractivité de l'entreprise aux yeux de ses clients et collaborateurs est améliorée**

Grâce aux avis récoltés, l'entreprise pourra cibler ses efforts sur les actions qui lui permettront d'être plus attractive dans le cadre du DD pour ses clients et collaborateurs.

### **L'entreprise améliore son image et sa réputation**

Améliorer l'attractivité de l'entreprise dans le DD améliore par la même occasion son image et sa réputation.

Comme mentionné au point 2.7.3. il est primordial que l'entreprise s'intéresse aux avis de ses clients et collaborateurs. Que l'entreprise utilise ces modèle prouve cette volonté de prendre en compte leurs avis et besoins.

## **8.2. Risques liés aux modèles**

### **Les personnes qui répondent aux questionnaires ne sont pas suffisamment informées**

Si les collaborateurs ou clients qui répondent au questionnaire du modèle ne sont pas suffisamment informés sur ce que l'entreprise entreprend, ils risquent de répondre aux questions de manière erronée. Ce manque d'informations peut mener l'entreprise à s'impliquer dans des actions inutiles qui n'amélioreraient finalement pas son attractivité. Ce mauvais jugement peut en outre fausser la mesure d'attractivité de l'entreprise. Dans un cas comme celui-ci, l'entreprise devrait plutôt investir dans une meilleure stratégie de communication.

### **Les managers refusent de se remettre en question**

Comme l'entreprise peut le faire avec un questionnaire de satisfaction standard, elle peut ne s'intéresser qu'aux résultats, sans mettre en œuvre de vraies mesures d'amélioration. Ce modèle n'a pas de raison d'être s'il n'est pas accompagné d'actions d'amélioration qui permettent d'améliorer son attractivité.

### **Des collaborateurs ou consommateurs mal intentionnés répondent aux questionnaires**

Il se peut que des clients ou collaborateurs de l'entreprise soient mal intentionnés ou aient des comptes à régler avec l'entreprise. Ils répondraient alors de façon éronnée aux questions, et cela intentionnellement. L'entreprise aurait alors une mauvaise estimation de son attractivité.

### **Des collaborateurs ou consommateurs ne prennent pas la démarche au sérieux**

Au même titre que les répondants mal intentionnés, les personnes qui ne prennent pas la démarche au sérieux risquent de fausser les résultats et donner une mauvaise estimation de l'attractivité de l'entreprise.

### **Les managers de l'entreprise ne souhaitent pas réellement s'investir**

Les responsables du DD qui répondent aux questions peuvent ne pas s'investir dans leur fonction et ainsi fausser l'estimation de l'attractivité de l'entreprise. Il est fondamental que

les managers ainsi que la direction, s'investissent pleinement dans la démarche pour que le modèle puisse aboutir à des solutions concrètes.

### **Concurrence des questionnaires d'auto-évaluation, enquêtes de satisfaction**

Il y a un risque que les entreprises choisissent d'autres modèles d'évaluation, que ce soit d'auto-évaluation ou alors un questionnaire de satisfaction standard. Il existe une multitude d'outils déjà existants dans le monde du DD avec de surcroît la possibilité de se certifier. La difficulté sera de convaincre les entreprises de choisir ces modèles plutôt qu'une évaluation qui leur permette d'être certifiée.

Même si les opportunités liées à la création de ces modèles sont intéressantes pour les entreprises, la tâche la plus difficile sera de les convaincre de se lancer dans la démarche. Le rôle du mandant sera de savoir impliquer les managers dans les mesures d'amélioration à mettre en place, tout en convainquant les collaborateurs et clients de jouer le jeu.

## **9. L'ENTREPRISE ATTRACTIVE DANS LE DOMAINE DU DD**

### **9.1. Tentative de définition d'une entreprise attractive**

Selon le mandant, « le DD contribue à l'attractivité d'une entreprise dans le sens que celle-ci répond aux attentes actuelles de leurs collaborateurs, clients et société (dans le sens général) en ce qui concerne son engagement et sa contribution à l'amélioration des conditions de vie sur la Terre ».

A la suite des différentes études réalisées, une tentative de définition de l'entreprise attractive dans le domaine du DD est présentée ici :

Une entreprise attractive sur le plan du DD est une entreprise qui se responsabilise et qui assure là où les gouvernements ne sont pas capables de le faire. C'est une entreprise qui fait preuve de créativité et d'innovation et qui adapte son offre en fonction des besoins du DD. Elle fait preuve de conscience environnementale et prend ses responsabilités en cas d'impacts négatifs, que ce soit sur l'environnement ou sur la société. C'est une entreprise qui s'implique

dans le DD et qui est capable de le prouver honnêtement. Par conséquent, elle fait preuve de transparence et informe ses consommateurs.

L'entreprise attractive permet à ses collaborateurs de trouver un sens aux tâches qu'ils réalisent tous les jours. Que ce soit à travers l'engagement de l'entreprise envers le DD ou en les impliquant dans les activités de l'entreprise. Elle prend soin de la santé et veille à la sécurité de ses collaborateurs. Elle leur permet également de se former et de développer leurs compétences au sein de l'entreprise.

L'entreprise attractive répond aujourd'hui aux besoins de simplicité et d'authenticité des consommateurs qui arrivent à saturation et cherchent à acheter de façon plus durable.

20 personnes ont répondu à la question « Comment définiriez-vous une entreprise attractive en matière de DD ? ». Les points principaux qui sont ressortis des entretiens sont les suivants :

L'entreprise attractive respecte l'environnement et a conscience du fait que les ressources sont limitées. C'est pourquoi elle recycle et gère ses déchets de façon responsable. Elle limite également le gaspillage et tente de limiter les emballages pour ses produits. Elle fait d'ailleurs preuve de cohérence et n'emballage pas un aliment bio à la fois dans du carton et du plastique. Elle utilisera plutôt un emballage qui soit biodégradable.

Elle prend en compte ses impacts négatifs sur l'environnement et essaie de les limiter. Elle essaie dans la mesure du possible d'utiliser des énergies renouvelables. Elle tâche d'être indépendante à l'électricité et encourage les véhicules qui n'utilisent pas de diesel ou d'essence. En outre, elle ne délocalise pas et évite les transports de marchandises inutiles.

Elle favorise la production bio et teste ses produits pour s'assurer qu'ils ne contiennent pas de pesticides ou autres produits toxiques.

L'entreprise attractive offre à ses employés de bonnes conditions sociales et leur fournit des conditions de travail agréables. La santé et la sécurité des travailleurs est bien-sûr protégée par des règles bien définies au sein de l'entreprise. Elle permet également à ses employés de pratiquer le télétravail. Elle respecte bien-sûr le principe d'égalité entre hommes et femmes.

L'entreprise est une entreprise formatrice qui a conscience de son rôle au sein de la société. Elle forme ainsi des apprentis ou propose des stages à des étudiants et permet à ses employés de suivre des formations continues.

L'entreprise attractive contribue au développement de sa région.

Elle communique de façon transparente sur ses actions en matière de DD et il est possible de trouver un compte rendu de ce qu'elle a fait en la matière.

L'entreprise attractive est critique en ce qui concerne le choix de ses fournisseurs. Elle s'assure que ces derniers partagent ses valeurs et qu'ils fassent preuve d'éthique. Elle s'assure également que les méthodes de travail chez ses fournisseurs soient adéquates.

L'entreprise attractive fait également preuve de prudence au niveau économique. Elle ne dépense pas inutilement. De plus, elle pense sur le long terme et ne réfléchit pas uniquement aux bénéfices à court terme. Même chose lorsqu'il s'agit du bien-être de ses employés. Elle sait que prendre soin d'eux peut lui rapporter plus sur le long terme. Elle a aussi conscience de l'importance de préserver les générations à venir.

Finalement, les dirigeants de l'entreprise attractive sont ouverts d'esprit. Ils s'engagent pour les causes auxquelles ils croient et ne ferment pas les yeux. Ils permettent à l'entreprise de jouer le rôle d'informateur dans la société et d'éveiller les consciences.

## 9.2. Les valeurs de l'entreprise attractive

Ci-dessous, un nuage de mots faisant ressortir les valeurs de l'entreprise attractive. Ces mots proviennent des différents entretiens menés durant l'étude qualitative

Figure 25 Nuage de mots - les valeurs de l'entreprise attractive

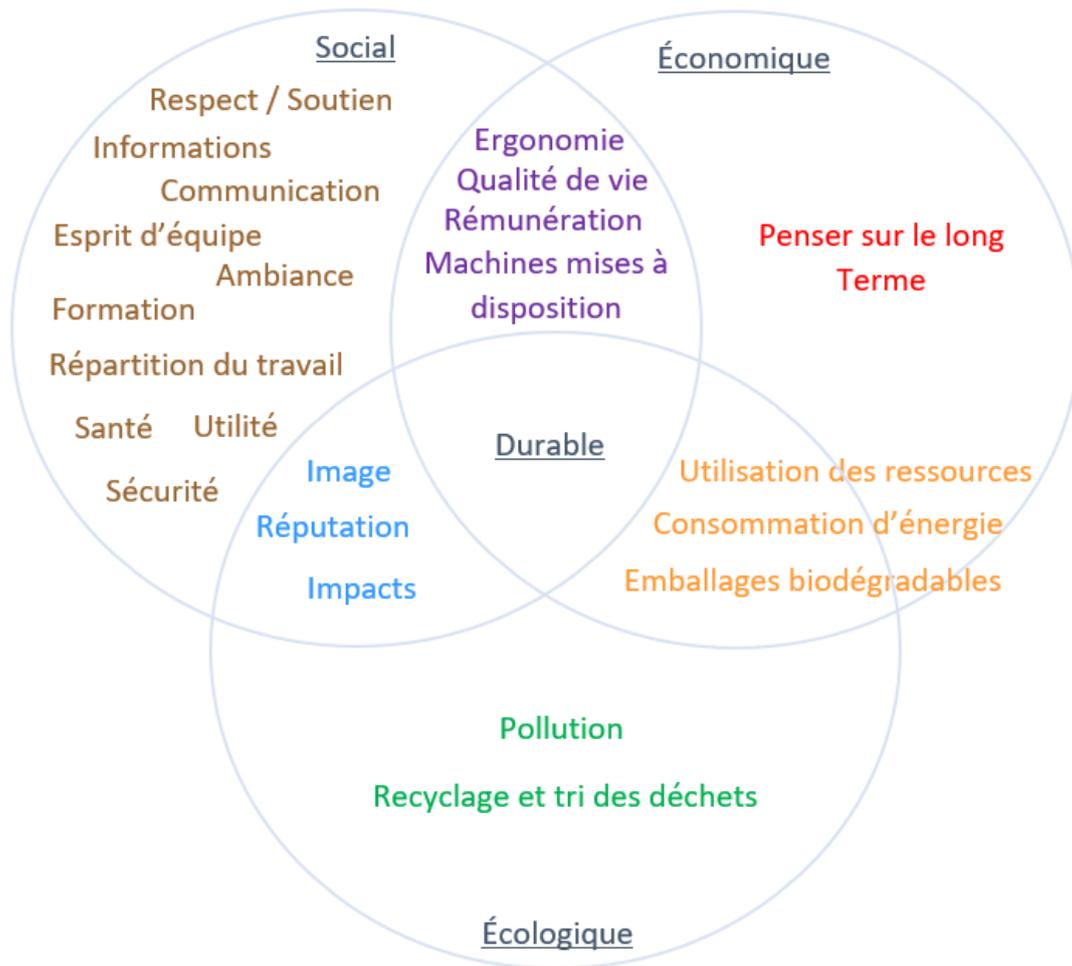


Source : schéma de l'auteur

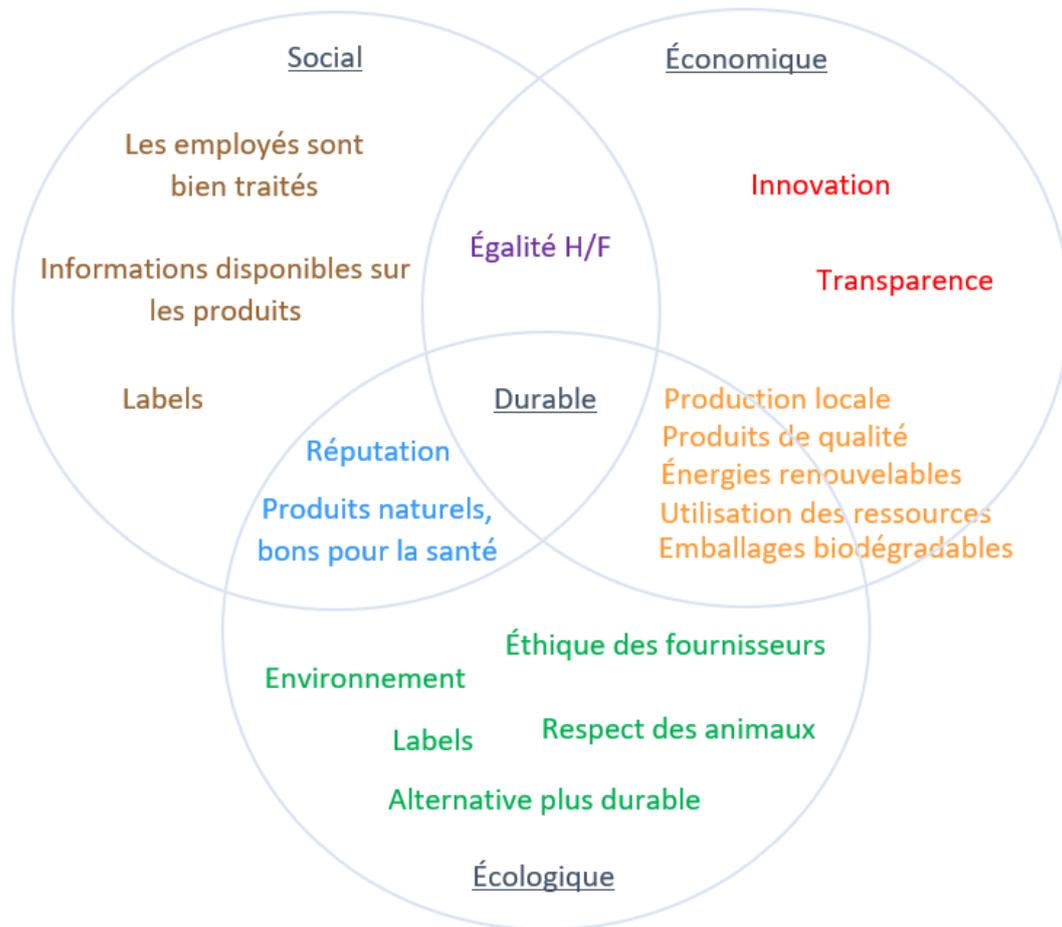
## **10. SCHÉMAS DE L'ENTREPRISE ATTRACTIVE**

Pour aider le mandant à garder en tête les critères de chaque modèle lors de la présentation de ces derniers aux entreprises, un schéma a été créé pour chacun d'eux. Il permet de voir rapidement pour chacun des 3 piliers du DD les critères qui intéressent les collaborateurs ou les consommateurs. Les managers de l'entreprise pourront ainsi voir d'un coup d'œil si celle-ci est susceptible ou non d'être attractive pour ses collaborateurs et consommateurs.

### 10.1. Schéma de l'entreprise attractive pour le collaborateur



## 10.2. Schéma de l'entreprise attractive pour le consommateur



## 11. LES MODÈLES D'ATTRACTIVITÉ

### 11.1. Différences avec un outil d'auto-évaluation

Selon discussion avec le mandant, les modèles seront remis au responsable DD de l'entreprise ainsi qu'aux consommateurs et collaborateurs. Le but étant qu'il se produise comme le mandant l'appelle « l'effet miroir » (voir point 8.1.). « L'effet miroir » permet de comparer la façon dont le responsable DD perçoit son attractivité avec la réalité apportée par les réponses des consommateurs et collaborateurs. Cette approche permet aux responsables DD de prendre conscience de leur point faible et de pouvoir engager des actions d'amélioration. Cette approche permettra aussi aux responsables de voir si leur façon de communiquer sur leur stratégie est la bonne. Cette approche permet de se concentrer uniquement sur ce que les collaborateurs et consommateurs veulent, et ainsi rendre l'entreprise attractive pour eux.

Un outil d'auto-évaluation laisse au responsable DD la possibilité d'enjoliver certaines réponses. Les modèles présentés dans cette étude ne permettent pas cela puisque les réponses sont données par les clients et collaborateurs, analysées ensuite par le mandant.

Lors des entretiens avec les responsables DD, la question leur a été posée afin de savoir ce que ce modèle apporterait de différent en comparaison à un outil d'auto-évaluation.

Pour M. Cossy<sup>25</sup>, ce modèle peut permettre de récolter les avis de sa clientèle et de ses collaborateurs, ce qui n'est pas possible avec une méthode d'auto-évaluation. Il peut aussi apporter « des bases de réflexion qui vont stimuler ensuite des actions ». Les clients se plaignent lorsqu'ils ont des problèmes ou ne sont pas satisfaits mais font rarement part de ce qu'ils apprécient. Ce modèle permet de connaître ce qui plaît aux consommateurs. Selon lui, cela peut être à l'interne « un outil de démarrage d'un management durable » avec la possibilité de mesurer l'avancée de ses actions et pouvoir progresser.

Selon M. Previdoli<sup>26</sup>, ce modèle peut apporter une vraie valeur ajoutée à l'entreprise et la mettre sur la bonne voie.

---

<sup>25</sup> Responsable Qualité, Sécurité & Environnement chez TMR

<sup>26</sup> Responsable du Secrétariat général de Migros Valais

M. Kohler<sup>27</sup> pense que ce modèle peut « aider à renforcer l'idée qu'une conscience du DD peut aussi être un argument pour fidéliser son personnel ou en trouver ». Selon lui, il pourrait aussi permettre de prouver aux responsables d'entreprises que les collaborateurs souhaitent que l'entreprise s'engage dans le sens du DD.

### **11.2. Différences avec une enquête de satisfaction ?**

Une enquête de satisfaction traditionnelle donne un score à l'entreprise, que cette dernière va mettre en avant comme un trophée. Ce score lui permettra de montrer à ses futurs potentiels clients ou collaborateurs ce qu'elle fait de bien. Au contraire d'une enquête de satisfaction traditionnelle, les modèles présentés dans ce projet montrent à l'entreprise où elle doit s'améliorer pour devenir plus attractive. Elle ne lui attribue pas de score mais lui permet de s'améliorer en continu.

### **11.3. Vision des modèles**

Ces modèles permettent aux responsables DD de voir où l'entreprise doit s'améliorer pour devenir plus attractive aux yeux de ses clients et collaborateurs. Dans cet esprit, ils offrent la possibilité aux entreprises d'être le plus proche possible des besoins et attentes de leurs clients et collaborateurs. De plus, le modèle permet à l'entreprise d'améliorer en continu son attractivité dans le domaine du DD.

### **11.4. Cahier des charges des modèles**

#### **11.4.1. But des modèles**

Aider les responsables DD à mesurer leur attractivité et leur donner des pistes d'améliorations à mettre en place. Permettre aux responsables DD d'améliorer les points dans l'entreprise qui ternissent son attractivité du point de vue de leurs clients et collaborateurs.

#### **11.4.2. Public-cible**

Toute entreprise suisse ayant pris conscience de l'importance du DD dans le monde de l'entreprise aujourd'hui et qui cherche à améliorer son attractivité dans le domaine. Toute entreprise qui prend en compte les besoins de ses clients et collaborateurs et agit en

---

<sup>27</sup> Directeur général de FAJI SA

conséquence. Toute entreprise qui, à travers son management de la qualité, a conscience de l'importance de s'améliorer en continu.

Ces modèles ont été créés en français pour des entreprises suisses. Il serait difficile d'adapter les modèles à des entreprises qui s'internationalisent. En effet, récolter les données d'entreprises présentes dans différents pays deviendrait compliqué pour de tels modèles.

#### **11.4.3. Positionnement**

Les modèles présentés ne s'inscrivent pas dans un système de labellisation mais pourraient être réalisés conjointement à un label tel que « Friendly Work Space »<sup>28</sup>. Ces modèles ne sont pas en eux-mêmes une solution pour rendre l'entreprise attractive dans le domaine du DD mais leur permettent de s'améliorer pour le devenir.

Afin de garantir sa crédibilité, l'entreprise devait également respecter les normes ISO 10004 et ISO 9001.

#### **11.4.4. Fonctionnement**

Ces modèles sont présentés aux entreprises par le mandant, par le biais de l'association Attractis. Les entreprises auront fait appel à lui dans le but d'améliorer leur attractivité en termes de DD.

Le questionnaire collaborateur est transmis aux collaborateurs de l'entreprise et le questionnaire consommateurs aux clients de l'entreprise. Pour ce faire, les entreprises devront fournir leur base de données au mandant. Les questionnaires sont facilement accessibles et disponibles en ligne.

Les managers ou responsables DD remplissent eux aussi les questionnaires en imaginant ce que leurs collaborateurs et clients pourraient répondre. Les réponses sont ensuite comparées afin d'obtenir « l'effet miroir » (voir point 8.1.) attendu par le mandant.

Le mandant analyse ensuite les réponses afin de pouvoir proposer à l'entreprise des mesures d'amélioration de son attractivité. Sur la base du cycle PDCA (voir point 6.2.), le

---

<sup>28</sup> Le label « Friendly Work Space » garanti un climat de travail au sein de l'entreprise qui prend soin du bien-être des collaborateurs (Friendly Work Space, 2016)

Jennifer Reichenbach

mandant conseille à l'entreprise de contrôler les mesures d'amélioration mises en place pour voir ce qui doit ensuite être ajusté.

#### **11.4.5. Qu'apporte ces modèles à l'entreprise**

Ce modèle permet à l'entreprise d'être toujours plus attractive dans le cadre du DD pour ses clients et collaborateurs tout en concentrant ses efforts aux endroits les plus pertinents.

### 11.5. Aperçu des questionnaires

Les modèles réalisés se présentent sous forme de questionnaires. En accord avec le mandant, le logiciel de sondage « Eval and Go » a été choisi pour les réaliser. Ce logiciel permet de prendre différentes libertés concernant le design, rendant les questionnaires attrayants pour les répondants. Il permet aussi de récolter facilement les réponses des collaborateurs et consommateurs. Toujours en accord avec le mandant, les questionnaires ne devraient pas durer plus de 10 minutes, afin de ne pas effrayer les répondants. Le questionnaire consommateurs a été réalisé pour durer moins longtemps que celui des collaborateurs, car ils n'ont pas la même relation à l'entreprise, ni le même temps à lui consacrer.

Les questionnaires commencent par des questions générales qui permettent de voir ce que les personnes interrogées savent sur le DD et les actions de l'entreprise dans le domaine. Cette question permettra à l'entreprise de voir si elle communique correctement sur ses actions de DD. Même s'il est clair que les interviewés peuvent mentir sur leurs intentions, leur sentiment vis-à-vis de l'entreprise est demandé afin de juger de la pertinence de leurs réponses. Cette question permet de prévenir le risque « des collaborateurs ou consommateurs mal intentionnés répondent aux questionnaires » un des risques vus au point 8.2.

A la suite de ces questions générales, des critères par thèmes sont proposés avec la possibilité de noter l'entreprise de 0 à 10, 10 étant la meilleure note. Les thèmes présents dans les questionnaires ont été choisis en fonction des critères retenus comme étant les plus pertinents pour les collaborateurs et consommateurs. Les répondants ayant en général peu de temps à consacrer aux questionnaires, il n'était pas possible de garder l'ensemble des thèmes et critères initialement trouvés dans le cadre de cette étude.

Afin de servir aussi les entreprises de services, le questionnaire consommateur a dû être adapté et quelques questions supprimées. Ces questions sont mises en évidence dans l'aperçu des questionnaires présenté aux points suivants.

Figure 26 Logo du logiciel Eval&Go



### 11.5.1. Questionnaire collaborateurs

*Voici une version retranscrite du questionnaire collaborateurs disponible en ligne grâce au logiciel « Eval and Go ». Dans cette version, les commentaires de l'auteur apparaissent en italique.*

L'entreprise pour laquelle vous travaillez souhaite mesurer son niveau d'attractivité pour ses collaborateurs en termes de développement durable. Votre point de vue est primordial pour permettre à votre entreprise de s'améliorer en continu.

Merci pour votre participation, ce questionnaire est anonyme et devrait durer 10 minutes.

*Viennent ensuite les questions dites « générales » du questionnaire*

- Vous êtes : (Choix multiple) Un homme, Une femme, Autre<sup>29</sup>
- En général, que ressentez-vous vis-à-vis de l'entreprise pour laquelle vous travaillez ?
- Quel est votre poste au sein de l'entreprise ?  
(Si cette réponse implique de dévoiler votre identité, vous pouvez passer à la question suivante)
- Selon vous, que signifie le développement durable ?
- Que fait votre entreprise en termes de développement durable ?

Dans la suite de ce questionnaire, des critères d'attractivité vous sont présentés, classés par différents thèmes du développement durable. Les thèmes présentés sont des thèmes déterminants dans la mesure de l'attractivité d'une entreprise en termes de développement durable. Veuillez noter votre entreprise de 0 à 10, 10 étant la meilleure note et 0 la moins bonne.

Thème "Engagement de l'entreprise"

Ce thème aborde des sujets tels que le niveau d'engagement de l'entreprise vis-à-vis de l'environnement ou de la société et de sa prise de responsabilités face aux impacts qu'elle peut avoir.

---

<sup>29</sup> Cette question a été retirée du modèle en ligne à la suite des tests sur le terrain

*Les questions ci-dessous sont présentées avec un curseur, donnant la possibilité au répondant de noter l'entreprise de 0 à 10.*

- L'entreprise évite au maximum de polluer et limite sa consommation d'énergie
- L'entreprise recycle, trie ses déchets et réutilise au maximum
- L'entreprise limite sa consommation d'emballages ou utilise des emballages biodégradables
- L'entreprise prend conscience que les ressources sont limitées (ressources naturelles)
- L'entreprise prend en compte ses impacts sur l'environnement et la société
- L'entreprise pense aux conséquences de ses actions sur le long terme

#### Thème "Confiance / Motivation des collaborateurs"

Ce thème aborde des sujets comme la confiance des collaborateurs vis-à-vis de l'entreprise ainsi que la motivation au travail.

- L'entreprise a une bonne réputation en matière de développement durable et une bonne image
- L'entreprise communique sur ses actions en termes de développement durable
- La rémunération qu'offre l'entreprise est intéressante et représente un avantage par rapport à la concurrence
- L'entreprise permet à ses employés de se former
- L'esprit d'équipe est fort au sein de l'entreprise
- Il y a une bonne ambiance au sein de l'entreprise

#### Thème "Santé & Bien-être des collaborateurs"

Ce thème aborde des sujets tels que l'ergonomie de la place de travail et le confort des travailleurs.

- Le confort, l'ergonomie et l'environnement de travail sont optimaux au sein de l'entreprise
- L'entreprise met à disposition des machines qui permettent d'aider les employés dans leurs tâches (machines, clarks électriques, chariots, etc.)

Jennifer Reichenbach

Thèmes "Sentiment d'utilité des collaborateurs" et "Qualité de vie des collaborateurs"

Ces thèmes permettent de savoir si les collaborateurs ont une bonne qualité de vie grâce à l'entreprise et si ces derniers se sentent utiles en réalisant les tâches qui leur sont confiées.

- Vous vous sentez utiles en réalisant vos tâches quotidiennes
- Votre emploi vous permet d'avoir une qualité de vie satisfaisante (que ce soit au niveau horaires, salaire, etc.)

Thème "Management"

Ce thème important vise à mesurer la capacité des managers à diriger ainsi que la qualité des relations entre collaborateurs et managers.

- Au sein de l'entreprise, les supérieurs font preuve de respect envers les employés
- Vos supérieurs se soucient de vos avis et de vos besoins
- Vous pouvez compter sur le soutien de vos supérieurs
- Il y a de bonnes relations dans l'entreprise (entre employés, entre employés et supérieurs)
- Vous êtes informés sur les activités de l'entreprise
- Le travail est réparti de manière optimale

Merci d'avoir répondu à ce questionnaire.

Vos réponses ont bien été enregistrées.

### 11.5.2. Questionnaire consommateurs

*Voici une version retranscrite du questionnaire consommateurs disponible en ligne grâce au logiciel « Eval and Go ». Dans cette version, les commentaires de l'auteur apparaissent en italique.*

L'entreprise xxx a besoin de vous pour mesurer son attractivité dans le domaine du développement durable. Votre opinion est primordiale et permettra à l'entreprise de toujours s'améliorer pour votre bien et celui de l'environnement. Pour que vos réponses ne soient pas influencées par xxx, c'est un mandataire externe qui a réalisé ce questionnaire. Merci de bien vouloir y répondre, cela ne devrait pas vous prendre plus de 10 minutes.

- Vous êtes (Choix multiple) : Un homme, Une femme, Autre<sup>30</sup>
- Quel est votre sentiment général vis-à-vis de xxx ?
- Quel produit achetez-vous habituellement chez xxx ?
- Selon vous, que veut dire le terme développement durable ?
- Selon vous, que fait xxx en termes de développement durable ?

Dans la suite de ce questionnaire, des critères d'attractivité vous sont présentés, classés par différents thèmes du développement durable. Les thèmes présentés sont des thèmes déterminants dans la mesure de l'attractivité d'une entreprise en termes de développement durable. Veuillez noter l'entreprise de 0 à 10, 10 étant la meilleure note et 0 la moins bonne.

#### Thème "Bien-être des consommateurs"

Les habitudes des gens se modifient pour tendre vers une façon plus vraie et plus saine de consommer. Les consommateurs recherchent la qualité et des produits qui soient bons pour leur santé.

*Les questions ci-dessous sont présentées avec un curseur, donnant la possibilité au répondant de noter l'entreprise de 0 à 10.*

- Les produits proposés par l'entreprise sont de qualité (pour les entreprises de services : les services proposés par xxx sont de qualité)

---

<sup>30</sup> Cette question a été retirée du modèle en ligne à la suite des tests sur le terrain

- Les ingrédients que l'entreprise utilise pour fabriquer ses produits sont naturels ou biologiques<sup>31</sup>

#### Thèmes "Le besoin d'informations" & "Confiance"

Les consommateurs observent les entreprises et souhaitent pouvoir faire la différence entre une véritable offre responsable et du greenwashing<sup>32</sup>. Il est aujourd'hui difficile d'obtenir la confiance des consommateurs.

- Les produits sont fabriqués localement (pour les entreprises de services : les services proposés par xxx sont créés localement)
- Le lieu de provenance est indiqué sur le produit<sup>33</sup>
- Vous trouvez toutes les informations dont vous avez besoin sur le produit (pour les entreprises de services : En achetant les services proposés par xxx, vous trouvez toutes les informations dont vous avez besoin)
- L'entreprise fait preuve de transparence (au niveau financier et sur ses actions de développement durable)
- Est-ce important à vos yeux que l'entreprise xxx possède un label de développement durable ? (Choix multiple) : Oui, Non, Je suis indifférent(e) aux labels

#### Thème "Engagement de l'entreprise"

Ce thème aborde des sujets tels que le niveau d'engagement de l'entreprise vis-à-vis de l'environnement ou de la société et de sa prise de responsabilités face aux impacts qu'elle peut avoir.

- A votre connaissance, l'entreprise fait preuve d'innovation
- L'entreprise offre une alternative plus durable à un autre produit
- L'emballage des produits est biodégradable<sup>34</sup>
- L'entreprise a une bonne réputation en matière de développement durable
- L'entreprise se soucie de l'environnement

---

<sup>31</sup> Ce critère a été supprimé du questionnaire en ligne destiné aux entreprises de services

<sup>32</sup> « Le greenwashing désigne le fait de désinformer en présentant comme écoresponsables des actions qui ne le sont pas » (Palazzo & Wentland, 2011, p. 134).

<sup>33</sup> Ce critère a été supprimé du questionnaire en ligne destiné aux entreprises de services

<sup>34</sup> Ce critère a été supprimé du questionnaire en ligne destiné aux entreprises de services

Jennifer Reichenbach

- Selon vous, l'entreprise traite bien ses employés
- L'entreprise s'assure de l'éthique de ses fournisseurs
- L'entreprise respecte l'égalité entre hommes et femmes
- Les produits sont fabriqués sans faire subir de cruauté aux animaux<sup>35</sup>
- Est-ce primordial à vos yeux que l'entreprise xxx utilise des énergies renouvelables ?  
(Choix multiple) : Oui, Non, Indifférent à la question

Merci d'avoir répondu à ce questionnaire.

Vos réponses ont bien été enregistrées.

### **11.6. Les versions en ligne des modèles**

Questionnaire « collaborateurs » :

<https://app.evalandgo.com/s/?id=JTk2biU5MXAIQUUI=&a=JTk1cSU5NWolOTclQTk=>

Questionnaire « consommateurs » :

<https://app.evalandgo.com/s/?id=JTk2biU5MXAIQUUM=&a=JTk1cSU5NWolOTclQTk=>

---

<sup>35</sup> Ce critère a été supprimé du questionnaire en ligne destiné aux entreprises de services

## **12. TESTS SUR LE TERRAIN**

Afin de voir si les questionnaires sont compréhensibles par les interviewés et construits de manière appropriée, différents tests furent réalisés. De façon à voir si les thèmes et critères sont pertinents et facilement compréhensibles, il est demandé aux personnes testant les modèles de critiquer et dire ce qu'ils en pensent en toute liberté.

Les questionnaires collaborateurs ont été testés dans deux entreprises, TMR SA à Martigny et dans une entreprise du secteur automobile du Valais central.

Tester le modèle consommateurs auprès des clients de ces entreprises n'étant pas chose facile, il a été décidé de le tester auprès d'un étudiant de la HES-SO, filière économie d'entreprise. Une cliente d'un magasin bio de Sion a également accepté de jouer le jeu et de tester le modèle consommateurs, afin de nous dire ce qu'elle en pense. Ces tests n'ont pas pour but de proposer des solutions aux entreprises mais de voir ce qui peut être amélioré dans les modèles.

### **12.1. Tests sur le terrain du modèle collaborateurs**

#### **12.1.1. Test auprès du collaborateur de TMR SA**

Ce test a démontré que la première question : « Êtes-vous : un homme, une femme, autre », n'était pas pertinente dans ce contexte. L'employé de chez TMR SA n'a pas compris pourquoi cette question lui était posée et ne l'a pas jugée appropriée, c'est pourquoi elle a été retirée du questionnaire en ligne. En dehors de cette question, les thèmes et critères ont bien été compris et le questionnaire semblait bien construit. Aucune plainte concernant le temps consacré au formulaire n'a été formulée.

#### **12.1.2. Test auprès d'un collaborateur d'une entreprise du secteur automobile**

Selon ce collaborateur, il est difficile de répondre complètement librement aux questions du modèle. En effet, tout en testant le modèle il espérait que son identité ne serait pas découverte par son supérieur. Même si les collaborateurs répondent de façon anonyme au questionnaire, cette crainte d'être découvert les empêche d'être totalement transparents et influence inconsciemment leurs réponses.

Le temps à consacrer au modèle n'était pas trop long et l'ensemble des thèmes et critères ont été compris par ce collaborateur. Il fait cependant remarquer que certains critères sont difficilement généralisables à toutes les entreprises. En effet, il est difficile pour les employés de bureau dans un secteur comme celui de l'automobile, de savoir comment l'entreprise gère ses emballages.

## **12.2. Tests sur le terrain du modèle consommateurs**

### **12.2.1. Test auprès d'une cliente d'un magasin bio de Sion**

L'ensemble des thèmes et critères ont été compris par cette consommatrice. Adeptes de produits bios et d'un mode de vie sain et durable, elle a trouvé les critères pertinents et le choix des thèmes sensé. Cependant elle avoue avoir « fait confiance » à l'entreprise en répondant à certains critères. Ne sachant pas vraiment ce que le magasin entreprend elle a répondu selon ce qu'il serait sensé faire. Le temps à consacrer au questionnaire n'était pas trop long et le questionnaire semblait selon elle bien construit.

### **12.2.2. Test auprès d'un étudiant de la HES-SO**

Selon cet étudiant de la HES-SO, filière économie d'entreprise, le questionnaire est bien structuré et les critères sont facilement compréhensibles. Le temps à consacrer au questionnaire ne lui a pas posé de problème. Selon lui, l'explication des différents thèmes est intéressante et permet au consommateur de pouvoir se situer s'il ne connaît pas bien le DD. Il fait cependant remarquer que si les consommateurs ne s'intéressent pas au sujet, ils ne répondront pas au questionnaire à moins qu'une récompense leur soit proposée.

Selon lui, il est difficile de savoir en tant que consommateur, comment l'entreprise traite ses employés et la relation qu'elle a avec ses fournisseurs. La seule façon de le savoir serait que l'entreprise communique sur le sujet. Il propose également de laisser un espace après les questions qui permettrait de pouvoir laisser des commentaires. Il suggère finalement de remplacer le curseur qui permet de juger les critères par une échelle impaire. Cela éviterait en effet aux répondants qui ne savent quoi répondre, de répondre par le chiffre se trouvant au milieu du curseur.

### **12.3. Améliorations possibles**

Selon les différents tests terrains, des propositions d'améliorations à amener aux modèles sont proposées ci-dessous :

- Pouvoir garantir l'anonymat des collaborateurs qui répondent au questionnaire : Même s'il est fait mention dans le questionnaire que les réponses données restent anonymes, cela ne suffit pas à rassurer les collaborateurs qui craignent d'être mal vus par leurs supérieurs.
- Proposer un prix ou une récompense aux consommateurs qui répondent au questionnaire, comme un bon ou une réduction : Cette démarche permettrait d'attirer les consommateurs qui ne s'intéressent pas au DD.
- Ajouter un espace à la fin des questions qui permette aux répondants de laisser des commentaires : Les critères incitent à la réflexion et les répondants peuvent avoir envie de réagir aux questions ou simplement de faire des suggestions à l'entreprise.
- Même si toutes les personnes ayant testé les modèles ont compris le sens des critères, il serait utile d'ajouter une option qui permette à ceux qui ne comprennent pas d'avoir plus d'explications : Cela s'appliquerait notamment au terme « Greenwashing », ce terme anglais pourrait ne pas être compris par tous les répondants.
- Adapter le modèle consommateurs au secteur de l'entreprise en utilisant d'autres critères proposés dans cette étude :. Les modèles consommateurs liés à des secteurs tels que l'industrie ou l'automobile devraient être plus axés sur l'environnement que sur le bien-être des consommateurs.

### **13. CONSTATS ET RECOMMANDATIONS**

Ces modèles s'adaptent très bien à l'utilité qu'en a le mandant c'est-à-dire dans le cadre d'une visite en entreprise qui débouchera sur des propositions d'améliorations. Ces modèles ne sont pas utiles si les entreprises les réalisent d'elles-mêmes. D'ailleurs, il conviendrait d'avoir l'appui d'un spécialiste du DD qui puisse par la suite donner son avis et ses recommandations sur ce que l'entreprise entreprend.

Les modèles sont difficilement généralisables à tous les secteurs. Les critères choisis dans le questionnaire consommateurs ne correspondent pas forcément à un secteur comme celui de l'industrie. En effet, et comme cela a été mentionné au point 2.7.2. les consommateurs modifient leur façon de consommer et prennent soin de leur santé. Ils associeront difficilement ce mode de vie plus sain et durable à un secteur comme celui de l'industrie.

Par conséquent, le modèle consommateurs devrait être revu pour y inclure davantage de critères environnementaux et sociaux afin de s'adapter à un secteur tel que celui de l'industrie. Les critères liés directement au bien-être et à la santé des consommateurs ne conviennent pas à ce secteur, même s'ils sont très importants pour les consommateurs. De plus, les clients d'un secteur comme celui de l'industrie sont souvent des entrepreneurs qui ont d'autres préoccupations et d'autres attentes envers l'entreprise.

De plus, ce questionnaire pourrait être modifié afin de s'adapter plus facilement aux entreprises de services. Les questions supprimées pourraient être remplacées par des questions propres à l'entreprise de services. Les critères supprimés pourraient être adaptés à l'activité de l'entreprise ou remplacés par de nouveaux critères.

Le questionnaire collaborateurs est quant à lui plus facilement généralisable et ne pose pas de problème majeur.

A grande échelle, le mandant devra utiliser un logiciel qui lui permette de récolter et analyser les résultats comme le logiciel Sphynx ou Nvivo qui sont des logiciels payants.

Comme dit précédemment, le mandant devra proposer des actions d'améliorations aux entreprises en se basant sur un outil tel que le cycle PDCA vu au point 6.2.

Avec tous les questionnaires d'auto-évaluation déjà existants sur le marché, les possibilités de certification, les normes ISO et autres labels, le mandant devra mettre en place une bonne stratégie de communication pour faire connaître ces modèles.

Il serait intéressant que l'entreprise qui utilise le modèle collaborateurs complète sa démarche avec un label tel que « Friendly Work Space ». Le modèle consommateurs peut quant à lui être complété par une norme telle que la norme ISO 10004 (voir point 2.13.1.1.). L'entreprise doit évidemment mettre en place ou avoir déjà mis en place une stratégie RSE digne de ce nom.

Dans la continuité de cette étude et afin que les modèles soient viables, le mandant devra réaliser une étude quantitative pour étayer ce qui a été dit dans cette étude ou trouver de nouveaux critères. L'étude quantitative devra être réalisée auprès de collaborateurs et consommateurs d'entreprises. Un échantillon d'une centaine de personnes sera suffisant pour en garantir la qualité (Fraginière, Tuberosa, Moresino, & Turin, 2013, p. 97).

Les risques cités au point 8.2. doivent être pris en compte par le mandant.

Les indicateurs proposés dans cette étude peuvent être complétés par d'autres indicateurs venant du GRI. Le mandant devrait prendre connaissance des descriptions et méthodes de calcul proposées par le GRI, cette étude n'en offrant qu'un résumé.

Avant de distribuer ces questionnaires en interne et à ses consommateurs, l'entreprise devrait mettre en place une stratégie de marketing durable qui prenne en compte les thèmes du DD. Cela permettrait, dans un premier temps, d'informer correctement les consommateurs sur ce que l'entreprise fait en termes de DD.

Lorsque l'entreprise présente les résultats provenant des différentes mesures d'amélioration mises en place, elle devra présenter des chiffres à ses parties prenantes. Les chiffres apportent une preuve de la bonne foi de l'entreprise. En effet, ils permettent de voir que les mesures ont bien été mises en place et qu'elles ne restent pas à l'état de promesses.

## CONCLUSION

Ce projet a permis de créer des modèles sous forme de questionnaires qui permettront aux entreprises de mesurer leur attractivité vis-à-vis de leurs clients et collaborateurs dans le domaine du DD.

La recherche documentaire effectuée durant cette étude a permis de mettre en exergue les raisons qui font que l'entreprise doit s'intéresser au DD et être attractive dans ce domaine. Ses collaborateurs et clients ont des besoins que l'entreprise ne peut ignorer si elle veut améliorer son attractivité. En effet, il est ressorti que les collaborateurs ont besoin d'un espace de travail sain et de se sentir utiles en réalisant leurs tâches. Afin de trouver un sens à leur travail, ils souhaitent que l'entreprise s'engage dans le DD et qu'elle communique sur les actions qu'elle entreprend. De plus, les consommateurs modifient leur façon de consommer et attendent de l'entreprise qu'elle se montre responsable. En outre, cette étude a permis de révéler aux managers comment un management responsable et une bonne stratégie RSE peuvent mettre l'entreprise sur la voie de l'attractivité. Elle a en effet montré que le DD peut facilement être inclus dans les outils de prise de décision de l'entreprise.

Cette recherche a permis de faire ressortir différents thèmes, tel que « le besoin d'information et la confiance », étayés ensuite par les entretiens réalisés lors de l'analyse qualitative. En effet, les entretiens sur le terrain avec des collaborateurs et consommateurs de différentes entreprises ont permis de récolter les avis des personnes cibles. Les thèmes qui en sont ressortis, ajoutés à ceux de l'étude documentaire, ont permis d'élaborer différents critères d'attractivité. Ces critères, tel que « Le confort, l'ergonomie et l'environnement de travail sont optimaux » ou « L'entreprise s'assure que ses fournisseurs fassent preuve d'éthique » ont pour leur part servi à constituer les questions des deux modèles. Ainsi, les deux questionnaires s'approchent le plus possible des besoins réels des collaborateurs et consommateurs des entreprises et représentent un outil sérieux à utiliser sur le terrain lors de rendez-vous en entreprise.

Les différents critères ressortis de ces études ont également permis de créer deux schémas, qui serviront aux entreprises à voir quelles caractéristiques posséder pour être attractives.

Par la suite, une recherche sur l'amélioration continue en entreprise a permis de proposer aux managers un outil qui les aidera dans cette démarche. Des indicateurs sont proposés, et serviront aux entreprises à mesurer leurs progrès effectués dans le domaine du DD. Grâce à ces éléments, le mandant a tout en main pour proposer aux managers une démarche d'amélioration de leur attractivité.

Comme recommandation pour rendre les modèles encore plus fiables, il peut être notamment conseiller au mandant de réaliser une étude quantitative afin d'étayer les résultats de la présente étude et trouver de nouveaux critères. Pour faciliter cette démarche, des hypothèses ont été formulées. Elles pourront servir à créer les questions de l'étude quantitative.

De plus, une bonne stratégie de communication permettra aux modèles de se distinguer des outils d'auto-évaluation ou de satisfaction déjà existants.

En outre, ces modèles, bien que fidèles aux besoins des collaborateurs et clients, devraient être réalisés en plus d'un label ou d'une norme ISO qui renforcent la confiance des parties prenantes. Les risques mis en évidence dans cette étude, tel que le fait que les répondants peuvent mal être informés, doivent être pris en compte par le mandant.

Comme limite à cette étude, on peut citer le temps restreint mis à disposition de l'étudiante. En effet, créer des modèles qui ne ressemblent pas à ce qui existe déjà sur le marché ne fut pas une tâche facile. Des heures de recherche ont été nécessaires afin de comprendre ce qui rend l'entreprise attractive dans le domaine du DD pour les collaborateurs et consommateurs. Aborder les consommateurs dans la rue pour apprendre ce qu'ils attendent des entreprises a demandé du temps, tout comme les entretiens avec les collaborateurs. C'est pourquoi, il serait pertinent d'interroger plus de collaborateurs et plus de consommateurs, dans des secteurs différents, et de réaliser une étude quantitative.

Finalement, le pari de ce projet est gagné s'il permet à des entreprises de prendre conscience de l'importance du DD. Chaque entreprise, qui se lance dans une démarche de DD quelle qu'elle soit, fait avancer la société toute entière vers plus de durabilité. Il reste à prouver à ces entreprises que le fait de respecter son environnement tout en réalisant du profit n'est pas une chimère. Des changements doivent se produire, car comme disait Gandhi,

Jennifer Reichenbach

« La terre peut répondre aux besoins de chacun, mais pas à l'avidité de tous » (Gueorguievsky & Haake, 2010, p. 35).

## LIMITES DE L'ÉTUDE

Dans le cadre de ce travail de Bachelor réalisé pour un mandant externe, le temps à disposition de l'étudiante en charge du projet est limité. En effet, le travail commence officiellement le 12 février 2018 et se termine le 10 août 2018. Six mois durant lesquels l'étudiante doit jongler entre ses recherches pour son travail de Bachelor et dans ce cas précis, sa formation en emploi qui implique une situation professionnelle à temps partiel. Cela a demandé une gestion du temps rigoureuse à l'étudiante afin de pouvoir mener à bien ce projet et rencontrer son professeur de manière régulière ainsi que les différents intervenants.

D'autre part, le mandat a été réalisé à titre gracieux. En effet, aucun financement n'a été perçu de la part de l'étudiante pour réaliser cette étude.

Ces notions de temps et d'argent ont des répercussions sur les recherches effectuées. En effet, cela peut avoir une incidence sur le nombre de personnes interviewées lors de l'étude qualitative ainsi que sur l'approfondissement possible lors de la recherche documentaire.

Comme le stipulait le mandat de cette étude, une étude qualitative a été réalisée mais pas d'étude quantitative. En compensation, un grand nombre de personnes ont été interviewé durant l'étude qualitative. De plus, ce projet a été réalisé dans l'optique de servir les entreprises suisses et romandes et ne s'étend pas aux entreprises internationales.

Malgré ces contraintes, la motivation et la passion de l'étudiante pour le sujet lui ont permis d'approfondir ses recherches au maximum afin d'offrir un travail de qualité et le plus réaliste possible à son professeur responsable et à son mandant.

## RÉFÉRENCES

- Attractis. (2018). *Attractis*. Récupéré sur [www.attractis.org](http://www.attractis.org): <https://www.attractis.org/>
- Autissier, D., Giraud, L., & Johnson, K. (2015). *Les 100 schémas du management*. Paris: Groupe Eyrolles.
- B Corporation. (2018). *B Impact Assessment*. Récupéré sur [www.bimpactassessment.net](http://www.bimpactassessment.net): <https://bimpactassessment.net/>
- B Corporation. (2018). *How to become a B corp ?* Récupéré sur [www.bcorporation.net](http://www.bcorporation.net): <http://www.bcorporation.net/become-a-b-corp/how-to-become-a-b-corp>
- B Corporation. (2018). *Make it official*. Récupéré sur [www.bcorporation.net](http://www.bcorporation.net): <https://www.bcorporation.net/become-a-b-corp/how-to-become-a-b-corp/make-it-official>
- B Corporation. (2018). *Measure What Matters*. Récupéré sur [www.bimpactassessment.net](http://www.bimpactassessment.net): <https://bimpactassessment.net/>
- B Corporation. (2018). *Step 1. Assess Your Impact*. Récupéré sur [www.bimpactassessment.net](http://www.bimpactassessment.net): <https://bimpactassessment.net/how-it-works/assess-your-impact#see-sample-questions>
- Baghai, M., Coley, S., & White, D. (2000). *The Alchemy of Growth*. Texere Publishers.
- Barthe, N., & Rosé, J.-J. (2011). *RSE : entre globalisation et développement durable*. Bruxelles: Groupe De Boeck.
- Batellier, P., & Raufflet, E. (2008). *Responsabilité sociale de l'entreprise*. Québec: Presses internationales Polytechnique. Consulté le 2018
- Ben & Jerry's. (s.d.). *Accueil*. Consulté le mars 2018, sur [www.benjerry.ch](http://www.benjerry.ch): <https://www.benjerry.ch/fr/>
- Ben & Jerry's. (s.d.). *Des sujets qui nous tiennent à coeur*. Consulté le mars 2018, sur [www.benjerry.ch](http://www.benjerry.ch): <https://www.benjerry.ch/fr/values/aktuelle-initiativen>
- Ben & Jerry's. (s.d.). *Valeurs*. Consulté le mars 2018, sur [www.benjerry.ch](http://www.benjerry.ch): <https://www.benjerry.ch/fr/values>
- Chevron. (2018). *Accueil*. Récupéré sur [www.chevron.com](http://www.chevron.com): <https://www.chevron.com/>
- Chevron. (2018). *Corporate responsibility*. Récupéré sur [www.chevron.com](http://www.chevron.com): <https://www.chevron.com/corporate-responsibility>
- Chevron. (2018). *History*. Récupéré sur [www.chevron.com](http://www.chevron.com): <https://www.chevron.com/about/history>
- Confédération Suisse. (2007). *La Suisse sur la voie du développement durable*. Berne: Comité interdépartemental pour le développement durable (CIDDD).
- Confédération Suisse. (2016, janvier 5). *Plan d'action pour le développement durable: La Suisse doit persévérer en matière de développement durable*. Récupéré sur [www.admin.ch](http://www.admin.ch): <https://www.admin.ch/gov/fr/start/dokumentation/medienmitteilungen.msg-id-3091.html>

Jennifer Reichenbach

- Connaissance des énergies. (2015, octobre 28). *Protocole de Kyoto*. Récupéré sur [www.connaissancedesenergies.org: https://www.connaissancedesenergies.org/fiche-pedagogique/protocole-de-kyoto#notes](https://www.connaissancedesenergies.org/fiche-pedagogique/protocole-de-kyoto#notes)
- Conseil fédéral suisse. (2015). *La responsabilité sociétale des entreprises*. Conseil fédéral suisse.
- Conseil fédéral suisse. (2016). *Stratégie pour le développement durable 2016-2019*. Conseil fédéral suisse.
- Conso Globe. (2012, octobre 23). *LOHAS, le socio style tout bio*. Consulté le avril 2018, sur [www.consoglobe.com: https://www.consoglobe.com/lohas-socio-style-bio-3438-cg](https://www.consoglobe.com/lohas-socio-style-bio-3438-cg)
- EcoEntreprise. (2018). *Avantages du management DD/RSE*. Consulté le février 2018, sur [www.ecoentreprise.ch: https://ecoentreprise.ch/programme/pourquoi-dd-rse/](https://ecoentreprise.ch/programme/pourquoi-dd-rse/)
- EcoEntreprise. (2018). *Etapes vers la certification*. Consulté le février 2018, sur [www.ecoentreprise.ch: https://ecoentreprise.ch/certificats/etapes-vers-la-certification/](https://ecoentreprise.ch/certificats/etapes-vers-la-certification/)
- Ecoentreprise. (2018). *Identité et évolution*. Consulté le février 2018, sur [www.ecoentreprise.ch: https://ecoentreprise.ch/programme/identite-evolution/](https://ecoentreprise.ch/programme/identite-evolution/)
- EcoEntreprise. (2018). *Outil Okpilot*. Consulté le février 2018, sur [www.ecoentreprise.ch: https://ecoentreprise.ch/check-lists/outil-okpilot/](https://ecoentreprise.ch/check-lists/outil-okpilot/)
- EcoEntreprise. (2018). *Promouvoir l'entreprise responsable*. Consulté le février 2018, sur [www.ecoentreprise.ch: https://ecoentreprise.ch/](https://ecoentreprise.ch/)
- EcoEntreprise. (s.d.). *Avantages d'une démarche DD/RSE avec EcoEntreprise*. Consulté le mars 2018, sur [www.ecoentreprise.ch: https://ecoentreprise.ch/programme/pourquoi-ecoentreprise/](https://ecoentreprise.ch/programme/pourquoi-ecoentreprise/)
- Envato Elements. (2018). *Ecology - Landscape Illustrations*. Récupéré sur [www.elements.envato.com: https://elements.envato.com/ecology-landscape-illustrations-2ZVBFJ](https://elements.envato.com/ecology-landscape-illustrations-2ZVBFJ)
- Eval & Go. (2018). *Eval & Go*. Récupéré sur [www.evalandgo.fr: https://www.evalandgo.fr/](https://www.evalandgo.fr/)
- Fair Trade certified. (2018). *What is Fair trade ?* Récupéré sur [www.fairtradecertified.org: https://www.fairtradecertified.org/why-fair-trade](https://www.fairtradecertified.org/why-fair-trade)
- fairphone. (2018). *Matériaux responsables*. Récupéré sur [www.fairphone.com: https://www.fairphone.com/fr/nos-objectifs/materiaux-equitables/](https://www.fairphone.com/fr/nos-objectifs/materiaux-equitables/)
- Fairphone. (2018). *Nos objectifs*. Consulté le mars 2018, sur [www.fairphone.com: https://www.fairphone.com/fr/nos-objectifs/](https://www.fairphone.com/fr/nos-objectifs/)
- Fairphone. (s.d.). *Accueil*. Consulté le mars 2018, sur [www.fairphone.com: https://www.fairphone.com/fr/](https://www.fairphone.com/fr/)
- Férone, G., d'Arcimoles, C.-H., Bello, P., & Sassenou, N. (2001). *Le développement durable*. Paris: Éditions d'Organisation.
- Fragnière, E., Tuberosa, J., Moresino, F., & Turin, N. (2013). *L'étude de marché en pratique*. Bruxelles: De Boeck.
- Friendly Work Space. (2016). *Friendly Work Space*. Récupéré sur [www.friendlyworkspace.ch: http://www.friendlyworkspace.ch/fr/](http://www.friendlyworkspace.ch/fr/)

Jennifer Reichenbach

FSC. (s.d.). *Vision et missions*. Récupéré sur [www.fsc.org](http://www.fsc.org): <https://ch.fsc.org/fr-ch/der-fsc/vision>

Glencore. (2018). *Our history*. Récupéré sur [www.glencore.com](http://www.glencore.com): <http://www.glencore.com/who-we-are/our-history>

Glencore. (2018). *Sustainability*. Récupéré sur [www.glencore.com](http://www.glencore.com): <http://www.glencore.com/sustainability>

Glencore. (2018). *What we do*. Récupéré sur [www.glencore.com](http://www.glencore.com): <http://www.glencore.com/what-we-do>

Global Reporting Initiative. (2015). *G4 Lignes directrices pour le reporting développement durable*. Amsterdam: GRI - Barbara Strozziilaan.

GRI. (2018). *About GRI*. Récupéré sur [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org): <https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx>

Groupe Pictet. (2016). *Pictet et le développement*.

Groupe Pictet. (2018). *A propos de Pictet*. Récupéré sur [www.group.pictet.fr](http://www.group.pictet.fr): <https://www.group.pictet/fr/a-propos>

Gueorguievsky, B., & Haake, J. (2010). *L'entreprise légère*. Paris: Delachaux et Niestlé. Consulté le 2018

Mandard, S., & Rivais, R. (2009, décembre 8). *Ces poubelles qui regorgent de victuailles*. Récupéré sur [www.lemonde.fr](http://www.lemonde.fr): [http://www.lemonde.fr/vous/article/2009/12/08/ces-poubelles-qui-regorgent-de-victuailles\\_1277683\\_3238.html](http://www.lemonde.fr/vous/article/2009/12/08/ces-poubelles-qui-regorgent-de-victuailles_1277683_3238.html)

Nations Unies. (1992). *Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement*. Rio de Janeiro: Nations Unies. Récupéré sur [file:///C:/Users/Jennifer/Downloads/declaration\\_de\\_riosurlenvironnementetledeveloppement.pdf](file:///C:/Users/Jennifer/Downloads/declaration_de_riosurlenvironnementetledeveloppement.pdf)

Nations Unies. (1999). *Action 21*. Récupéré sur [www.un.org](http://www.un.org): <http://www.un.org/french/ga/special/sids/agenda21/action0.htm>

Nations Unies. (2012, mars 6). *Engagés pour le futur que nous voulons*. Récupéré sur [www.un.org](http://www.un.org): <http://www.un.org/fr/development/desa/news/sustainable/committed-to-future-we-want.html>

Nations Unies. (2013, juin 13). *ONU : la population mondiale devrait atteindre 9,6 milliards en 2050*. Récupéré sur [www.un.org](http://www.un.org): <https://news.un.org/fr/story/2013/06/268542-onu-la-population-mondiale-devrait-atteindre-96-milliards-en-2050>

Nations Unies. (2018). *L'eau*. Récupéré sur [www.un.org](http://www.un.org): <http://www.un.org/fr/sections/issues-depth/water/index.html>

Nations Unies. (2018). *Objectif 2 : Éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable*. Récupéré sur [www.un.org](http://www.un.org): <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/hunger/>

Nations Unies. (s.d.). *Action 21*. Récupéré sur [www.un.org](http://www.un.org): <http://www.un.org/french/ga/special/sids/agenda21/action0.htm>

Nations Unies. (s.d.). *Chapitre 28*. Consulté le mars 2018, sur [www.un.org](http://www.un.org):  
<http://www.un.org/french/ga/special/sids/agenda21/action28.htm>

Nations Unies. (s.d.). *Le programme de développement durable*. Consulté le mars 2018, sur [www.un.org](http://www.un.org):  
<http://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/development-agenda/>

Nations Unies. (s.d.). *Les Etats membres de l'ONU adoptent un nouveau programme de développement audacieux*. Récupéré sur [www.un.org](http://www.un.org):  
<https://news.un.org/fr/story/2015/09/319422-les-etats-membres-de-lonu-adoptent-un-nouveau-programme-de-developpement>

Nations Unies. (s.d.). *Objectif 1 : Éliminer l'extrême pauvreté et la faim*. Récupéré sur [www.un.org](http://www.un.org):  
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/poverty/>

Nations Unies. (s.d.). *Objectif 10 : Réduire les inégalités dans les pays et d'un pays à l'autre*. Récupéré sur [www.un.org](http://www.un.org):  
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/inequality/>

Nations Unies. (s.d.). *Objectif 11 : Faire en sorte que les villes et les établissements humains soient ouverts à tous, sûrs, résilients et durables*. Récupéré sur [www.un.org](http://www.un.org):  
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/cities/>

Nations Unies. (s.d.). *Objectif 12 : Établir des modes de consommation et de production durables*. Récupéré sur [www.un.org](http://www.un.org):  
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/sustainable-consumption-production/>

Nations Unies. (s.d.). *Objectif 14 : Conserver et exploiter de manière durable les océans, les mers et les ressources marines aux fins du développement durable*. Récupéré sur [www.un.org](http://www.un.org):  
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/oceans/>

Nations Unies. (s.d.). *Objectif 15 : Préserver et restaurer les écosystèmes terrestres, en veillant à les exploiter de façon durable, gérer durablement les forêts, lutter contre la désertification, enrayer et inverser le processus de dégradation des sols et mettre fin à l'appauvrissement*. Récupéré sur [www.un.org](http://www.un.org):  
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/biodiversity/>

Nations Unies. (s.d.). *Objectif 16 : Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et ouvertes à tous aux fins du développement durable, assurer l'accès de tous à la justice et mettre en place, à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes à tous*. Récupéré sur [www.un.org](http://www.un.org):  
[https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/peace-justice/#iLightbox\[gallery208\]/0](https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/peace-justice/#iLightbox[gallery208]/0)

Nations Unies. (s.d.). *Objectif 17 : Partenariats pour la réalisation des objectifs*. Récupéré sur [www.un.org](http://www.un.org):  
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/globalpartnerships/>

Nations Unies. (s.d.). *Objectif 2 : Éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable*. Récupéré sur [www.un.org](http://www.un.org):  
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/hunger/>

Nations Unies. (s.d.). *Objectif 3 : Permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être de tous à tout âge*. Récupéré sur [www.un.org](http://www.un.org):  
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/health/>

Nations Unies. (s.d.). *Objectif 4 : Assurer l'accès de tous à une éducation de qualité, sur un pied d'égalité, et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie.* Récupéré sur [www.un.org: https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/education/](https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/education/)

Nations Unies. (s.d.). *Objectif 5 : Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles.* Récupéré sur [www.un.org: https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/gender-equality/](https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/gender-equality/)

Nations Unies. (s.d.). *Objectif 6 : Garantir l'accès de tous à l'eau et à l'assainissement et assurer une gestion durable des ressources en eau.* Récupéré sur [www.un.org: https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/water-and-sanitation/](https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/water-and-sanitation/)

Nations Unies. (s.d.). *Objectif 7 : Garantir l'accès de tous à des services énergétiques fiables, durables et modernes, à un coût abordable.* Récupéré sur [www.un.org: https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/energy/](https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/energy/)

Nations Unies. (s.d.). *Objectif 8 : Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous.* Récupéré sur [www.un.org: https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/economic-growth/](https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/economic-growth/)

Nations Unies. (s.d.). *Objectif 9 : Bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation.* Récupéré sur [www.un.org: https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/infrastructure/](https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/infrastructure/)

Nations Unies. (s.d.). *Objectifs de développement durable.* Consulté le mars 2018, sur [www.un.org: http://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/](http://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/)

Nations Unies. (s.d.). *Objectifs de développement durable.* Récupéré sur [www.fao.org: http://www.fao.org/sustainable-development-goals/tracking-progress/fr/](http://www.fao.org/sustainable-development-goals/tracking-progress/fr/)

Nations Unies. (s.d.). *Objectif 13 : Prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions.* Récupéré sur [www.un.org: https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/climate-change-2/](https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/climate-change-2/)

Nielsen Holdings plc. (2015). *Être durable ou ne pas être.* octobre.

Organisation internationale de normalisation. (2012). *ISO 10004:202.* Consulté le 2018, sur [www.iso.org: https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:10004:ed-1:v1:fr](https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:10004:ed-1:v1:fr)

Organisation internationale de normalisation. (2015). *ISO 9000 - Management de la qualité.* Consulté le 2018, sur [www.iso.org: https://www.iso.org/fr/iso-9001-quality-management.html](https://www.iso.org/fr/iso-9001-quality-management.html)

Organisation internationale de normalisation. (2015). *ISO 9001 Management de la qualité : Exigences.* Récupéré sur [www.iso.org: https://www.iso.org/obp/ui/fr/#iso:std:iso:9001:ed-5:v2:fr](https://www.iso.org/obp/ui/fr/#iso:std:iso:9001:ed-5:v2:fr)

Organisation internationale de normalisation. (2015). *ISO 9001:2015.* Récupéré sur [www.iso.org: https://www.iso.org/obp/ui/fr/#iso:std:iso:9001:ed-5:v2:fr](https://www.iso.org/obp/ui/fr/#iso:std:iso:9001:ed-5:v2:fr)

Palazzo, G., & Wentland, M. (2011). *Pour un management responsable au 21ème siècle.* Paris, France: Pearson Education France.

Patagonia. (s.d.). *Blue heart.* Consulté le mars 2018, sur [www.blueheart.patagonia.com: https://blueheart.patagonia.com/intl/fr/](https://blueheart.patagonia.com/intl/fr/)

Jennifer Reichenbach

- Patagonia. (s.d.). *Corporate responsibility*. Récupéré sur [www.patagonia.com](http://eu.patagonia.com/ch/fr/corporate-responsibility.html):  
<http://eu.patagonia.com/ch/fr/corporate-responsibility.html>
- Patagonia. (s.d.). *Corporate Responsibility*. Consulté le mars 2018, sur [www.eu.patagonia.com](http://eu.patagonia.com):  
<http://eu.patagonia.com/ch/fr/corporate-responsibility.html>
- Patagonia. (s.d.). *Environmental impact*. Récupéré sur [www.patagonia.com](http://eu.patagonia.com):  
<http://eu.patagonia.com/fr/fr/reference-library.html>
- Patagonia. (s.d.). *Fair Trade Certified*. Récupéré sur [www.patagonia.com](http://www.patagonia.com):  
[http://www.patagonia.com/fair-trade-certified.html?utm\\_source=youtube&utm\\_campaign=yt\\_f16\\_fair\\_trade&utm\\_medium=seo](http://www.patagonia.com/fair-trade-certified.html?utm_source=youtube&utm_campaign=yt_f16_fair_trade&utm_medium=seo)
- Patagonia. (s.d.). *home*. Consulté le mars 2018, sur [www.eu.patagonia.com](http://eu.patagonia.com):  
<http://eu.patagonia.com/ch/fr/home/>
- Patagonia. (s.d.). *Impact environnemental*. Récupéré sur [www.patagonia.com](http://www.patagonia.com):  
<http://eu.patagonia.com/fr/fr/environmental-impact.html>
- Patagonia. (s.d.). *Notre mission*. Consulté le mars 2018, sur [www.eu.patagonia.com](http://eu.patagonia.com):  
<http://eu.patagonia.com/fr/fr/company-info.html>
- Patagonia. (s.d.). *The footprint chronicles*. Récupéré sur [www.patagonia.com](http://www.patagonia.com):  
<http://eu.patagonia.com/ch/fr/climate-change.html>
- Plateforme d'information humanrights.ch. (2015, juillet 22). *Le Pacte mondial de l'ONU*. Récupéré sur [www.humanrights.ch](http://www.humanrights.ch): <https://www.humanrights.ch/fr/dossiers-droits-humains/stn/normes/pm/>
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage*. New York: The Free Press.
- Public eye. (2008). *The public eye awards : Glencore International AG*. Berne: Public Eye Swiss Award. Consulté le mars 2018
- Public Eye. (2018). *Le cas Chevron*. Récupéré sur [www.publiceyeawards.ch](http://publiceyeawards.ch):  
<http://publiceyeawards.ch/fr/case/chevron/>
- Public eye. (2018). *Portrait de Public Eye*. Récupéré sur [www.publiceye.ch](http://www.publiceye.ch):  
<https://www.publiceye.ch/fr/a-propos-de-public-eye/portrait/>
- Public Eye. (2018). *Public eye awards*. Récupéré sur [www.publiceyeawards.ch](http://www.publiceyeawards.ch):  
<http://publiceyeawards.ch/fr/>
- Robbins, S., DeCenzo, D., Coulter, M., & Rüling, C.-C. (2014). *Management, l'essentiel des concepts et pratiques*. Montreuil-sous-Bois: Pearson France.
- RSE-pro. (2011, août 22). *Les piliers du développement durable*. Récupéré sur [www.rse-pro.com](http://www.rse-pro.com):  
<https://rse-pro.com/piliers-du-developpement-durable-1066>
- RTS. (2012, avril 16). *Le géant minier suisse Glencore lié au travail des enfants en RDC*. Récupéré sur [www.rts.ch](http://www.rts.ch): <https://www.rts.ch/info/suisse/3924500-le-geant-minier-suisse-glencore-lie-au-travail-des-enfants-en-rdc.html>
- Seventh generation. (2017). *Mission + action*. Consulté le mars 2018, sur [www.seventhgeneration.com](http://www.seventhgeneration.com): <https://www.seventhgeneration.com/mission>

Jennifer Reichenbach

SIAMS. (s.d.). *SIAMS*. Récupéré sur [www.siams.ch](https://www.siams.ch): <https://www.siams.ch/>

The minimalists. (2018). *About The Minimalists*. Consulté le avril 2018, sur The minimalists: <https://www.theminimalists.com/>

World fair trade organization. (2018). *Definition of Fair trade*. Récupéré sur [www.wfto.com](http://www.wfto.com): <https://wfto.com/fair-trade/definition-fair-trade>

## ANNEXES

### ANNEXE I : Interview de M. René Previdoli

Personne interviewée : M. René Previdoli, Responsable du Secrétariat général de Migros Valais.

Date : Mercredi 25 avril 2018 - Lieu : Secrétariat général Migros, Martigny - Heure : 15h30

*Dans le cadre de mon travail de Bachelor à la HES-SO de Sierre, filière économie d'entreprise, je cherche à savoir ce qui rend l'entreprise attractive pour ses clients et collaborateurs dans le cadre du DD. A la fin de mes recherches, un modèle sous forme de questionnaire sera créé et permettra à l'entreprise de sonder son attractivité auprès de ses collaborateurs et de ses clients. Cet interview a pour but d'en savoir plus sur ce que Migros Valais fait en termes de DD et sur ce qu'elle pense devoir apporter à ses consommateurs et collaborateurs en la matière. Il permettra également d'avoir de précieux renseignements de la part de quelqu'un comme vous, qui s'investit énormément dans ce domaine.*

*Quelle est l'importance du DD pour votre entreprise ?*

Ce n'est pas quelque chose que nous prenons à la légère. Le fondateur de la Migros, Mr. Duttweiler, avait placé l'humain au centre de ses préoccupations il y a bien longtemps déjà. Selon lui « il faut placer les clients et les êtres humains – et non pas l'argent – au centre de la pensée et de l'action quotidienne ». Contrairement à la concurrence, nous pensons donc à cela depuis bien longtemps. Et bien-sûr plus l'entreprise est importante, plus cet élément-là est important. Migros Valais a été créé en 1955, c'était d'abord une petite entreprise et ça a ensuite pris de l'ampleur. Nous ne nous investissons pas dans le DD dans le but de recevoir des prix même si nous en avons reçu vis-à-vis de notre engagement envers le bien-être des animaux, les relations publiques et l'environnement.

*Qu'est-ce qui selon vous rend l'entreprise attractive pour les collaborateurs en matière de DD ? (Selon vous qu'attendent les collaborateurs en termes de DD ?)*

Je pense tout d'abord que c'est la santé et l'ergonomie de la place de travail. Il faut que la place de travail soit confortable. Maintenant, il y a des endroits où c'est plus difficile que d'autres, les bouchers par exemple travaillent debout, on ne peut pas changer ça.

Jennifer Reichenbach

Nous essayons de faire en sorte que la place de travail de nos collaborateurs soit confortable. Nous demandons par exemple l'avis aux chauffeurs sur leurs sièges, etc. Nous proposons aussi des menus végétariens à nos employés et nous mettons des fruits à leur disposition.

Un autre élément à mon avis important est de pouvoir sensibiliser les collaborateurs au DD. Il faut qu'ils soient informés et donc que les textes de sensibilisation soient écrits dans la langue de l'employé. Tout le monde doit être capable de comprendre. Nos collaborateurs ne parlent pas tous la même langue et il est important que tout le monde soit sensibilisé au DD.

A la Migros, nous menons une enquête de satisfaction anonyme auprès des collaborateurs, l'enquête « Tempo ». L'employé peut donner son avis sur l'encadrement, les possibilités de formations, la qualité de traitement, le salaire, l'équipement des bureaux, les informations reçues et nous recevons ensuite les résultats qui sont transmis à la direction.

Je pense qu'il est aussi important pour les collaborateurs que les personnes responsables soient capables de gérer les gens. Nos responsables suivent des formations pour apprendre à gérer les collaborateurs, gérer les conflits, comment gérer les absences et les retours de l'employé, savoir qui intervient en cas de conflit etc. Je pense qu'il est aussi important que les responsables sachent gérer les collaborateurs.

Une chose importante aussi est de permettre à l'employé de se plaindre s'il a un problème. Nous avons un concept social chez Migros, auprès duquel les collaborateurs peuvent s'adresser en cas de problème. Ils peuvent aussi venir chez moi, je suis entièrement indépendant du directeur, ou écrire un mail de manière anonyme sur une adresse prévue à cet effet, pour déposer leur cas. Après c'est l'aide juridique qui prend en main le dossier et voit ce qui peut être fait. Je pense que nous pouvons être fiers par rapport à ça. Il y a bien-sûr des choses que nous avons la possibilité de faire et d'autres pas. Les collaborateurs peuvent aussi faire remonter les informations grâce à la commission du personnel qui est à leur disposition, ensuite c'est la direction qui en discute.

*Qu'est-ce qui selon vous rend l'entreprise attractive pour les consommateurs en matière de DD ? (Selon vous qu'attendent les consommateurs en termes de DD ?)*

Jennifer Reichenbach

Le consommateur regarde le produit qu'il achète et attend de pouvoir le recycler, de pouvoir éliminer facilement ses déchets. Je pense que l'information est également très importante. Le client a besoin d'être informé et de voir ce que nous faisons, quels sont nos engagements, qu'est-ce que nous faisons au niveau des emballages. Je pense que les labels aussi sont importants pour les clients, c'est pourquoi nous avons des gens formés qui savent expliquer les différents labels.

La communication est elle aussi importante, nous utilisons par exemple M magazine pour communiquer avec nos clients.

*Que fait votre entreprise en matière de DD ? Quelles démarches avez-vous mis en place ?*

Le DD est quelque chose de vraiment très vaste chez nous.

Tout le projet de DD de la Migros est en lien avec « Génération M ». Le DD est un problème stratégique au niveau du groupe, mais aussi pour notre stratégie Migros Valais 2015-2020. Au niveau opérationnel, Migros Valais est une coopérative indépendante qui a le choix de décider de ses actions. Nous faisons tout pour atteindre nos objectifs de DD, en nous basant sur les 5 piliers de « Génération M » qui sont : consommation (achats, ce que l'on achète), environnement, collaborateurs (pas seulement les collaborateurs mais aussi la clientèle), société et santé.

Nous privilégions également les partenaires valaisans et fiables pour tout le monde. Nous contrôlons également ce qui est externe, nos fournisseurs et essayons d'être une référence en matière de commerce de détail. Cela vaut aussi pour nos marchés spécialisés tels que « SportXX », « Micasa », « Melectronics » ou nos restaurants. Dans ces secteurs d'affaires, nous nous engageons à privilégier les partenaires régionaux. On aimerait pousser ce label régional le plus loin possible. Nous avons plus de 1000 produits qui viennent de la région. Nous investissons beaucoup là-dedans.

En ce qui concerne nos collaborateurs, nous sommes certifiés par un label qui s'appelle « Friendly Work Space ». C'est un label très exigeant qui comporte 26 critères. Une équipe externe vient évaluer et contrôler que l'entreprise répond aux critères. L'entreprise est ensuite contrôlée tous les 3 ans.

Nous apportons également beaucoup à l'économie, nous avons injecté en 2017 126 millions de francs dans l'économie du canton, par les salaires, les achats de marchandises et les investissements. On investit beaucoup dans la culture. Le 1% de nos bénéfices est investi dans la culture, nous soutenons entre autres des manifestations, des événements sportifs et culturels, nous avons également créé l'École-club Migros. Il y a 4 centres d'École-club Migros, avec 440 enseignants. C'est aussi quelque chose que nous voyons comme durable, parce que nous formons les gens et nous investissons donc dans la culture de la région, c'est dans la partie sociale du DD. La création de l'École-club a été faite très tôt car c'était un des souhaits de M. Duttweiler que de former les gens.

Nous essayons aussi de faire des promesses à la future génération, comme par exemple réduire l'énergie pour 2020 de 10%. C'est une promesse. Maintenant la promesse doit être évaluée, on doit en définir la source et voir si nous atteignons cette promesse ou pas. Les promesses ainsi que le reporting sont publiés sur le site internet de Migros Valais, dans la page DD, on peut voir les promesses ainsi que leur état actuel. On voit où nous en sommes et si les promesses sont atteintes ou pas, nous sommes complètement transparents sur ce point. Si nous n'avons pas atteint un objectif nous le montrons, nous prouvons que nous avons au moins fait l'effort, même si ça n'a malheureusement pas été atteint.

En ce qui concerne Migros Valais nous faisons bien-sûr partie de « Génération M » mais nous voulons aller plus loin encore. J'ai eu la chance de participer à la rédaction de la stratégie de Migros Valais. Le sujet de cette stratégie est simple, c'est un sujet global de DD, nous sommes une enseigne nationale, mais nous avons une gestion régionale. Cela veut dire que nous décidons nous-même quelle stratégie adopter et les actions à mettre en place. Nous avons également mis en place un système de management environnemental pour que tout cela fonctionne. Cela fait partie de notre stratégie pour 2020, nous travaillons dessus aujourd'hui. Je pense que c'est primordial d'avoir toujours une stratégie, un objectif, des axes ainsi que des résultats.

Nous sommes également certifiés Valais Excellence, nous répondons aux normes d'ISO 9001 et 14001.

Nous essayons de rendre les collaborateurs attentifs, leur faire comprendre que le DD est quelque chose qui doit se faire en permanence pour que l'entreprise fonctionne durablement. Cela permet aussi de satisfaire les clients et de répondre à leurs exigences. C'est un véritable challenge de le faire avec autant de collaborateurs.

En ce qui concerne l'impact de Migros Valais sur l'environnement, nous devons satisfaire les besoins des clients tout en étant conscients de ce que nous faisons au niveau déjà de l'achat de marchandises, de la production (gastronomie, traiteur), du transport (le transport des produits par le magasin et le consommateur, mais aussi le transport du collaborateur pour se rendre au travail) ainsi que des bâtiments que nous utilisons. C'est la direction et les ressources humaines qui décident quoi faire dans ces domaines-là. Pour pouvoir satisfaire les besoins des clients nous sommes conscients de devoir consommer des ressources comme entre autres, des hommes, des animaux, du sol, des combustibles, de l'énergie ainsi que des matières premières. Nous avons un lien direct et indirect avec cela.

Les questions qui se posent sont : Est-ce que je peux éviter les dangers, pour l'homme et l'animal ? Est-ce que je peux éviter la pollution ? Comment la Migros peut intervenir là-dessus ? Nous devons influencer le collaborateur, mais aussi le consommateur, améliorer leur façon de faire par la suite, après qu'il ait acheté le produit, influencer le transporteur sur sa façon de conduire, l'inciter à conduire de façon économique. Nous influençons également par les cours qu'on donne, nous donnons aussi la possibilité aux gens de recycler, tout cela a un impact direct et c'est là que nous avons une réelle influence. Tout ceci est basé sur les 5 axes de « Génération M ». Notre but est de réduire l'impact et de renforcer nos efforts. C'est la philosophie Migros Valais. C'est simple.

Nous mettons également en place des actions pour limiter le gaspillage d'énergie comme par exemple des capteurs pour la lumière, nous coupons les ordinateurs le soir.

Nous tenons compte de la météo pour le suivi des bâtiments et nous faisons des comparaisons avec les années précédentes. Si tout d'un coup il y a une utilisation trop importante qui dépasse les limites des années précédentes le service technique est tout de suite averti, le personnel reçoit une alarme sur son portable et il peut voir à distance ce qu'il

Jennifer Reichenbach

se passe. Nous avons aussi mis en place des actions pour sensibiliser les collaborateurs, pour leur expliquer le pourquoi de tout ceci.

De notre point de vue, le DD commence chez nous et finit chez le client, avec ce qu'il met à la poubelle. Nous gérons ce qui se passe chez nous en choisissant nos fournisseurs, mais le reste c'est le client qui doit le gérer. Qu'est-ce que le client fait avec ses restes avant de les mettre à la poubelle, comment il gère ses stocks, tout cela est indépendant de la volonté de la Migros.

En ce qui nous concerne, ce que nous mettons à la poubelle représente 0.2%, de tout ce qui est produit ou vendu.

En ce qui concerne les invendus, le gérant a le droit de réduire les prix à partir d'une certaine heure, il y a donc une première réduction de prix et à la fermeture du magasin, les collaborateurs peuvent l'acheter à un prix encore plus réduit. Si maintenant la marchandise est encore en bon état le lendemain, qu'elle est consommable mais en dehors de la date de vente, on le donne à des associations qui viennent chercher la marchandise en respectant la chaîne du froid, ils peuvent l'utiliser mais sans commercialisation. Ce sont des produits encore de bonne qualité mais dont la date de vente est dépassée. Typiquement le pain on ne donne pas, car ce n'est plus consommable après quelques jours.

Une action de DD que nous faisons en faveur de la clientèle c'est que nous reprenons tous les déchets plastiques, pet, piles, etc.

Voici quelques chiffres qui montrent tous les efforts que nous faisons sur l'ensemble du réseau : Depuis 2010, nos points de vente sont en augmentation de 57.58%, notre surface commerciale en moyenne de 20.47% et nos mètres linéaires de meubles frigorifiques de 95.49%. Malgré ces augmentations, nous avons réussi à faire diminuer le nombre des palettes livrées aux points de vente de 2.13%, le nombre de kilomètres parcourus en poids lourds de 5.70%, le nombre de carburant en litres utilisé de 9.55%, l'électricité de 11.89% les émissions de Co2 à partir des combustibles de 50.33% et la consommation d'eau de 68.25%.

Nous avons augmenté notre transport par chemin de fer de 72.05%, aujourd'hui nous sommes presque à 3400 wagons qui rentrent et sortent, pour décharger la route et remplacer

Jennifer Reichenbach

les camions par des trains pour notre transport de marchandises. Nous avons optimisé les palettes en respectant les normes pour les collaborateurs, nos réflexions vont donc très loin

La question est : jusqu'où voulons-nous aller ? Car je pense que vouloir aller trop loin peut être contradictoire.

*Qu'attendez-vous comme résultats de la part de votre stratégie (vos actions) de DD ?*

Pouvoir atteindre les promesses que nous avons faites et atteindre nos objectifs pour 2020.

De la transparence sur les processus dans toute la chaîne de valeur, une assurance pour la clientèle, être capable de faire preuve d'auto-critique, réduire nos coûts et arriver à un changement managérial.

Changer les mentalités, faire comprendre l'importance du DD aux collaborateurs. C'est un point très très difficile, après ça dépend de la sensibilité des gens à ce sujet.

*Il existe des outils d'auto-évaluation de l'entreprise en termes de DD. En quoi pensez-vous qu'un modèle destiné aux clients et collaborateurs pourrait apporter plus à l'entreprise ?*

Nous avons déjà une partie d'enquête de satisfaction des collaborateurs qui est mis en place, nous avons des audits externes avec ISO et Valais excellence. C'est intéressant d'avoir l'avis des collaborateurs, après ça dépend toujours sur qui vous tombez. Si vous avez quelqu'un qui est mécontent avec tout il risque de fausser un peu les chiffres. Et d'un autre côté vous pouvez tomber sur quelqu'un qui est motivé et qui a envie de mettre l'entreprise sur la bonne voie et lui apporter une valeur ajoutée. Mais l'approche est intéressante.

*Je vous remercie d'avoir pris le temps de répondre à mes questions.*

Source : Données récoltées par l'auteur durant l'analyse qualitative

## **ANNEXE II : Interview de M. Philippe Cossy**

Personne interviewée : M. Philippe Cossy, Responsable Qualité, Sécurité & Environnement chez TMR SA (Transports de Martigny et Régions)

Date : Mercredi 2 mai 2018 - Lieu : Bureaux de TMR SA Martigny - Heure : 16h00

*Dans le cadre de mon travail de Bachelor à la HES-SO de Sierre, filière économie d'entreprise, je cherche à savoir ce qui rend l'entreprise attractive pour ses clients et collaborateurs dans le cadre du DD. A la fin de mes recherches, un modèle sous forme de questionnaire sera créé et permettra à l'entreprise de sonder son attractivité auprès de ses collaborateurs et de ses clients.*

*Cet interview a pour but d'en savoir plus sur ce que l'entreprise TMR SA fait en termes de DD et sur ce qu'elle pense devoir apporter à ses consommateurs et collaborateurs en la matière. Il permettra également d'avoir de précieux renseignements de la part de quelqu'un comme vous, qui s'investit énormément dans ce domaine.*

*Quelle est l'importance du DD pour votre entreprise ?*

Alors l'importance c'est d'être reconnu, on a déjà le label Valais excellence, donc c'est d'être reconnu au niveau du tissu économique comme une entreprise qui a une certaine conscience de ses actes et de son rôle à jouer dans la société mais de manière très très générale car notre entreprise est très sectorisée. Mais pour la direction ça a une grande importance, après la difficulté est toujours que ça découle sur tous les niveaux, jusqu'aux collaborateurs. Parfois les travailleurs au premier échelon ne sont pas toujours conscients de ce qui se fait parce que l'information ne va pas jusqu'à eux. Le système ne fonctionne pas toujours bien et je pense qu'à ce niveau-là on est pas mieux que beaucoup d'entreprises.

*Qu'est-ce qui selon vous rend l'entreprise attractive pour les consommateurs en matière de DD ? (Selon vous qu'attendent les consommateurs en termes de DD ?)*

Au niveau du ferroviaire, de la clientèle des transports publics, ce qui la rend attractive c'est le fait que l'on rende visible quand même notre intention d'avoir des véhicules qui polluent de moins en moins, de trouver des solutions pour récupérer l'énergie là où on opère, pour faire des économies d'énergie, de substituer des véhicules actuellement polluants par

Jennifer Reichenbach

d'autres qui le sont moins. Ça c'est des choses qui sont visibles et je pense que pour le consommateur c'est important non seulement d'être transporté d'un point A à un point B mais d'être transporté dans les meilleures conditions possibles. Je pense aussi au traitement du personnel qui les conduit, et ça c'est une réputation que TMR SA a en tout cas ici dans la région de Martigny, c'est un employeur qui est reconnu comme étant un employeur qui respecte ses collaborateurs. Les gens savent que les collaborateurs chez TMR SA ont de bonnes conditions et je pense que c'est aussi important pour le consommateur. Je pense par exemple à certaines entreprises qui augmentent les prix sans répercussion sur le salaire des collaborateurs.

*Qu'est-ce qui selon vous rend l'entreprise attractive pour les collaborateurs en matière de DD ? (Selon vous qu'attendent les collaborateurs en termes de DD ?)*

Alors les collaborateurs ont des conditions top au niveau social chez TMR SA et je pense qu'eux ne vont pas forcément faire le lien entre ces bonnes conditions sociales et la stratégie de DD de l'entreprise qui a justement cet axe social. Mais s'ils regardent les conditions qui sont proposées ailleurs, ils vont vite constater que c'est quelque chose de très fort ici.

Un bon climat est aussi important, je remarque qu'il y a des secteurs où le climat est quand même meilleur que dans d'autres et ça fait tout de suite une différence sur le comportement, la productivité.

Je pense aussi que pour le collaborateur c'est important qu'il puisse avoir son mot à dire sur les évolutions possibles, ce n'est pas toujours compris de la hiérarchie, qu'on a parfois des impulsions qui viennent d'en bas qui sont bonnes à prendre. Que ce soit pour l'évolution de l'entreprise mais aussi du collaborateur. C'est pour cela qu'on a mis en place un système de propositions d'améliorations via Extranet. Finalement l'idée c'est que le responsable dise oui ou non, s'il dit oui tant mieux, s'il dit non il faut qu'il justifie pourquoi, il doit avoir des arguments, ça stimule la réflexion. Mais le collaborateur lui, c'est important qu'il soit déjà écouté, même si ses propositions n'aboutissent pas toujours mais qu'il ait au moins l'occasion de s'exprimer. Et chez TMR SA nous essayons de le faire de plus en plus.

*Que fait votre entreprise en matière de DD ? Quelles démarches avez-vous mis en place ?*

Alors nous offrons des conditions sociales au-dessus de la moyenne à nos collaborateurs, leur prévoyance professionnelle est au top, on a de super conditions. Les griefs ou les revendications des syndicats sont elles aussi bien prises en compte.

Dans le cadre de Valais Excellence, on a une politique, qui n'est pas marquée mot pour mot, mais c'est clairement établi qu'on veut privilégier les entreprises valaisannes, c'est l'objectif de Valais Excellence et nous voulons vraiment le faire. Ce qui veut dire que même si on est approché par beaucoup de représentants, on va tâcher de faire appel aux entreprises valaisannes, dans la mesure où on trouve l'équivalent en Valais. Donc il y a un aspect développement régional, cohésion dans le tissu économique.

Au niveau de l'écologie, on collabore activement avec le « CREM », le centre de recherches énergétiques de Martigny pour des projets de tests de véhicules électriques, etc. On a également essayé de trouver des solutions pragmatiques depuis la taxe au sac.

On est plus encore dans le cadre de ISO 14000, avec un petit volet supplémentaire pour le DD puisque Valais excellence en parle mais c'est entre autres aussi pour cela que nous avons accepté la phase diagnostic avec le cours « Manager 21 » de la HES SO pour finalement voir à partir d'un état des lieux, qu'est-ce qu'on pourrait faire de plus. C'est à partir de là qu'on aura peut-être d'autres actions qui vont se développer.

*Qu'attendez-vous comme résultats de la part de votre stratégie (vos actions) de DD ?*

En tout cas à un résultat neutre au niveau financier voir même bénéfique, ça c'est toujours le nerf de la guerre, on n'est pas une entreprise caritative. Et puis indépendamment de l'aspect financier c'est qu'on améliore de nouveau l'image générale de l'entreprise, qu'on soit vu comme étant une entreprise responsable en matière d'environnement. Et un autre aspect aussi c'est finalement parmi ces mesures il y en a aussi certaines qui sont de nature à rendre le travail moins compliqué ou plus en phase avec la législation et les objectifs comme la stratégie énergétique 2050 des transports publics et des choses comme ça.

*Il existe des outils d'auto-évaluation de l'entreprise en termes de DD. En quoi pensez-vous qu'un modèle destiné aux clients et collaborateurs pourrait apporter plus à l'entreprise ?*

Jennifer Reichenbach

Ce que ça peut apporter de très précieux et qui est difficile à collecter, c'est justement ce regard extérieur de la clientèle, du consommateur, pour autant que l'outil soit fait de manière à ce qu'on ne puisse que rester objectif et non pas destructif. Ça ne peut apporter que du bon et ça peut également apporter des bases de réflexion qui vont stimuler ensuite des actions.

Je pense que c'est essentiellement ça, avoir un moyen de plus d'être sous le feu de la critique d'un public duquel on n'a pas forcément des retours. Les réclamations on les a parce que le client mécontent le dira toujours mais quand il est content il le dit rarement. Pour l'interne ça peut être un outil de démarrage d'un management durable, de faire un état des lieux à un moment donné et qui peut être réutilisé ponctuellement pour mesurer ensuite l'avancée et les progrès qui sont faits.

*Je vous remercie d'avoir pris le temps de répondre à mes questions.*

Source : Données récoltées par l'auteur durant l'analyse qualitative

### **ANNEXE III : Interview de M. Pierre-Yves Kohler**

Personne interviewée : M. Pierre-Yves Kohler, Directeur général de FAJI SA

Date : Jeudi 31 mai 2018 - Lieu : Bureaux de FAJI SA, Bévillard - Heure : 13h30

*Dans le cadre de mon travail de Bachelor à la HES-SO de Sierre, filière économie d'entreprise, je cherche à savoir ce qui rend l'entreprise attractive pour ses clients et collaborateurs dans le cadre du DD. A la fin de mes recherches, un modèle sous forme de questionnaire sera créé et permettra à l'entreprise de sonder son attractivité auprès de ses collaborateurs et de ses clients.*

*Cet interview a pour but d'en savoir plus sur ce qui peut être fait en termes de DD dans un marché comme celui de la microtechnique et quelle serait l'entreprise attractive dans ce domaine. C'est aussi l'occasion d'avoir de précieux renseignements de la part de quelqu'un comme vous, aux nombreuses compétences dans le domaine.*

*Quelle est l'importance du DD pour FAJI SA ?*

Nous pensons au DD et sommes sensibles à cette question mais n'avons pas de stratégie de DD à proprement parler. En qualité d'exposition avec le SIAMS nous sommes de gros gaspilleurs mais essayons de réfléchir pour améliorer cela.

*Dans un marché comme celui de la microtechnique, qu'est ce qui selon vous rendrait une entreprise attractive pour les consommateurs en matière de DD ?*

Pour moi ce serait la micro-usine, des petites machines pas plus grandes que des machines à café qui permettent de mettre une chaîne de production complète dans une seule pièce, et cela à un prix abordable. L'idée c'est un peu la même que celle de l'imprimante 3D, c'est d'amener l'usine là où la consommation se fait. Donc on pourrait imaginer des micro-usines à tous les coins de rue où vous allez imprimer vos pièces ou produire vos pièces. C'est une tendance qui va probablement s'intensifier dans les années à venir. Ça permet aussi de rester local et en termes d'impact énergétique et de chauffage c'est très positif.

Je peux vous donner un exemple avec la marque Nike, quand ils envoient leurs nouvelles baskets partout dans le monde vers leurs sous-traitants, ils envoient aujourd'hui les fichiers

Jennifer Reichenbach

3D et les gens impriment les fichiers. On ne transporte plus les chaussures, en termes d'impact c'est positif il n'y a plus les avions qui transportent les pièces, on peut envoyer des programmes pièces partout dans le monde et on peut les produire n'importe où.

Il y a déjà des prototypes qui existent, comme « protolabs » qui sont américains à la base et qui eux par contre ont fait le contraire. Ils ont trois usines, une en Europe, une en Asie et une aux Etats-Unis, mais vous faites tout par internet. Donc moi ici depuis mon ordinateur je peux charger mes pièces 3D, les envoyer là-bas, ils les produisent et me les retournent le lendemain. C'est de l'usinage, ce n'est pas de l'impression, ils font du prototypage, etc. mais leur modèle se font par internet. Ecologiquement je ne suis pas sûr que ce soit bon, mais je ne connais pas les bilans.

*Dans un marché comme celui de la microtechnique, qu'est ce qui selon vous rendrait une entreprise attractive pour les collaborateurs en matière de DD?*

Au niveau de FAJI SA nous sommes quatre personnes à temps plein, ce n'est pas très représentatif mais on est sensibles au DD. On s'est énérvé en 2016 dans le cadre du SIAMS car même le tri du verre n'a pas fonctionné correctement, on réfléchit par rapport au tri, au gaspillage.

Dans l'industrie en général, honnêtement par mon expérience, les gens dans les ateliers chez nos clients ou ailleurs s'en moquent. Pas au niveau personnel il faut bien faire la distinction, c'est comme celui qui va acheter des bouteilles de rouge pour ses clients, si c'est lui qui les paie il ne prendra pas les mêmes bouteilles que si c'est sa boîte qui les paie, là c'est un petit peu la même chose, l'employé qui a peut-être une très bonne conscience écologique chez lui, quand il est dans sa boîte il fait moins attention, il se décharge sur la hiérarchie. Mais j'ai discuté avec énormément d'entreprises sans jamais vraiment abordé le sujet donc je ne peux pas vous en dire plus.

*Que fait FAJI SA en matière de DD ? Quelles démarches avez-vous mis en place ?*

Au niveau des bâtiments on est un mauvais exemple parce qu'on est en location ici mais c'est un bâtiment des années 50 qui n'est pas isolé et on chauffe tout l'hiver. Je pense qu'il y a beaucoup d'entreprises qui sont encore comme ça dans des anciens locaux qui sont des

gouffres financiers en termes de chauffage mais ce n'est pas évident de faire autrement. Idem en ce qui concerne les locaux qu'on loue pour le SIAMS, ce sont des bâtiments construits dans les années 60, et là aussi au niveau du chauffage et de l'isolation, c'est juste un gouffre, mais je pense qu'aujourd'hui c'est un vrai problème. Construire une usine « Minergie » qui respecte toutes les règles et qui a un impact positif sur l'ensemble de l'environnement, de la collectivité je pense qu'il y a une plus-value très intéressante au niveau financier, mais c'est aussi beaucoup plus cher à mettre en place.

Acheter de l'énergie verte est aussi une solution, on peut payer un surcoût pour avoir que de l'éolien, après j'aimerais bien savoir comment ils font pour déterminer ce qui est éolien ou ce qui ne l'est pas.

Le SIAMS est un salon professionnel qui a lieu tous les deux ans et qui attire environ 14'000 visiteurs, de la Suisse entière, du sud de la France et de l'Italie. En 2016 on a dit qu'on voulait vraiment pousser les gens à voyager par le rail et on a pu le faire grâce aux CFF. Ils ont un programme pour les événements, si vous prenez le billet avec le transport vous avez 20% de rabais sur les billets de train. En 2016, on a eu un peu moins de 2000 visiteurs qui sont venus en train. En 2018 on a voulu refaire la même chose, mais les CFF avaient malheureusement arrêté ce programme, ils ne le font que pour des sorties ou manifestations culturelles, de vacances ou dédiées au grand public. Pour tout ce qui est foires professionnelles, ils ont arrêté. Donc cette année il n'y avait malheureusement plus la possibilité d'avoir 20% de rabais sur les CFF pour venir au SIAMS.

Ensuite on a réfléchi aussi par rapport au salon même, si on avait la possibilité d'être un peu plus vert ou en tout cas de gaspiller moins. Il n'y a pas pire gaspillage qu'un salon, on monte vraiment une usine pour quatre jours. L'exemple du tapis est le pire en matière de gaspillage. On recouvre la salle d'exposition avec un tapis qu'on paie CHF 10.- le mètre et qu'on jette dans son intégralité à la fin du salon. On n'a pas encore trouvé d'idée intelligente pour remplacer ce tapis. Le problème c'est que le SIAMS est un salon de haute précision et de haute qualité, l'exposition doit refléter la classe et la qualité et un bête tapis à CHF 10.- le mètre donne cette impression, c'est propre et partout pareil. En termes d'image les sols ne sont pas assez beaux pour être sans tapis. Les exposants font des surenchères de design pour faire de belles choses, il faut que ce soit beau aussi autour des machines. Si une norme

Jennifer Reichenbach

environnementale venait un jour à empêcher ce genre de gaspillage, on fermerait boutique. Le salon est un monde en soi qui est en réalité un énorme gaspillage.

Quand on prépare l'exposition on pose le tapis qui est recouvert d'un plastique, les machines sont posées et ensuite juste avant l'ouverture on enlève le plastique. Par contre les tapis sont foutus à la fin de l'expo, on ne peut pas le réutiliser pour autre chose, ils sont sales et usés.

Le SIAMS finit à 17h le vendredi et on propose aux exposants de leur ramener leurs emballages vides et leurs palettes. Le matériel est stocké en vrac derrière puis il est identifié avec des numéros. Dès que l'exposition est finie les tapis doivent être enlevés le plus vite possible, pour qu'on puisse passer avec les machines dans les allées pour ramener les caisses aux exposants qui veulent partir le soir même. Le tapis est donc retiré par la société de gym de Péry, 40 jeunes qui arrachent le tapis et le mettent instantanément dans la benne « compacteuse » et c'est fini. Si on devait commencer à trier et regarder ce qui est bon ou pas bon, ça deviendrait compliqué. Ça aurait des incidences aussi sur le fonctionnement de l'exposition.

On s'y prend trois semaines à l'avance pour amener à peu près 100 machines d'autres expositions au SIAMS, on les prépare, on les branche, c'est un énorme boulot pendant quatre jours et ça dure encore deux semaines après le salon. C'est un gros gaspillage mais ça reste malgré tout le meilleur moyen de mettre en relation les entreprises avec des clients potentiels.

C'est pour cela que nous sommes déjà plein pour 2020 parce que les gens estiment qu'en termes de contacts personnels c'est plus rentable que d'envoyer un vendeur partout.

Il y a beaucoup de choses à améliorer, tout le matériel qu'on met à disposition ça devrait être de la vaisselle recyclable, le verre est évidemment récupéré mais on pourrait faire plus. On a évidemment les poubelles à pet mais on pourrait récupérer aussi le papier. A ce niveau-là c'est plutôt l'entreprise qui s'occupe du catering de l'exposition qui gère ça.

On ne communique pas sur le DD car à mon sens on ne fait pas assez dans ce domaine. On l'a fait en 2016 pour promouvoir le train et faire comprendre aux gens que ce serait plus

Jennifer Reichenbach

pratique de venir en train pour le parking, qu'une navette était à disposition pour aller jusqu'à l'exposition et bien sûr que c'était bien pour l'environnement.

Deux halles du bâtiment n'étaient pas utilisées cette année. On pourrait créer une halle sur le DD avec un certain nombre d'explications, je ne suis pas sûr qu'elle attirerait énormément de monde la première année parce qu'on a pas forcément le public non plus. Ça veut dire qu'on attirerait des gens nouveaux.

Cela pourrait être une activité pour le club (si vous êtes exposant du SIAMS vous faites partie d'un club et grâce à ce club vous allez pouvoir faire des activités, que vous ne pourriez pas faire autrement et surtout, comme le SIAMS a lieu chaque deux ans, on essaie d'être présent tout le temps) et typiquement le DD pourrait être une activité à faire dans le cadre de ce club.

Au niveau des fournisseurs on a une vraie volonté de faire travailler notre région, on est le salon de la microtechnique de l'Arc jurassien donc nos fournisseurs sont quasi exclusivement suisses. Même si par exemple ça nous coûterait moins cher de faire nos stands en Pologne, on veut privilégier la région, on prend des fournisseurs suisses, si possible de la région mais suisses.

Après typiquement le tapis vient d'un fournisseur suisse mais après d'où il vient, je l'ignore.

*Qu'attendez-vous comme résultats de la part de vos actions de DD ?*

Comme je l'ai dit, nous n'avons pas de stratégie en termes de DD donc nous n'attendons aucuns résultats mais je pense que ça peut être un gain en termes d'image et ça peut motiver les collaborateurs. On est aussi dans un monde économique donc si vous me dites j'ai trouvé un tapis écologique et biodégradable qui coûte à peu près le même prix je vais être content, mais si vous me dites qu'il est ne serait-ce que 20% plus cher, je pense que je ne vais pas le prendre, à moins que je puisse dire à mes exposants : « écoute tu peux m'acheter du tapis standard à CHF 11.- le mètre ou le tapis biodégradable à CHF 16.- le mètre » et ce serait à lui de choisir. Peut-être qu'il y aurait un certain nombre d'exposants qui choisiraient le tapis biodégradable. L'électricité verte pourrait aussi être une idée, les gens choisissent entre vert ou standard, peut-être qu'il y aurait quelque chose à faire de ce côté-là.

Jennifer Reichenbach

Après on ne peut pas non plus être intrusif dans la façon de faire de l'exposant, si lui veut se mettre en avant et amener des tonnes de matériel on ne peut pas l'en empêcher.

Il y a des exposants qui s'inscrivent et qui ne font même pas leur communication correctement, donc eux ce serait inutile de leur proposer de faire quelque chose dans le DD. Ce n'est pas qu'ils ne sont pas intéressés par la question mais plutôt qu'ils n'y pensent pas.

*Pensez-vous qu'un questionnaire d'évaluation de l'attractivité de l'entreprise pour ses collaborateurs et consommateurs pourrait être utile dans un secteur comme la microtechnique ? (D'avoir l'avis des collaborateurs et des consommateurs sur l'attractivité de l'entreprise en termes de DD)*

Je pense qu'un tel questionnaire pourrait aider à renforcer l'idée qu'une « conscience du DD » peut aussi être un argument pour fidéliser son personnel (ou en trouver). Pour une entreprise ça n'est pas ça qui va faire la différence avec ses clients, mais c'est un argument de plus dans la galaxie de tous les paramètres concurrentiels. Ce pourrait également être une prise de conscience pour les responsables d'entreprises que des actions dans ce sens sont souhaitées/valorisées par leurs collaborateurs.

*Je vous remercie d'avoir pris le temps de répondre à mes questions.*

Source : Données récoltées par l'auteur durant l'analyse qualitative

#### **ANNEXE IV : Interview de M. Perruchoud**

Personne interviewée : M. Perruchoud<sup>36</sup>, Adjoint du gérant d'une Migros du Valais central

Date : Samedi 5 mai 2018 - Lieu : Une Migros en Valais - Heure : 10h30

*Dans le cadre de mon travail de Bachelor à la HES-SO de Sierre, filière économie d'entreprise, je cherche à savoir ce qui rend l'entreprise attractive pour ses clients et collaborateurs dans le cadre du DD. A la fin de mes recherches, un modèle sous forme de questionnaire sera créé et permettra à l'entreprise de sonder son attractivité auprès de ses collaborateurs et de ses clients.*

*Cet interview a pour but d'en savoir plus sur les attentes des collaborateurs en termes de DD et sur ce qui rend selon eux une entreprise attractive dans le domaine.*

*Au niveau du DD, qu'est-ce qui peut vous motiver ou au contraire vous empêcher de travailler avec une certaine entreprise ?*

Je suis assez partisan de consommer local, privilégier la région, avoir des entreprises d'ici et ne pas tout importer de l'extérieur. C'est un peu ça qui me motiverait à accepter d'aller dans une entreprise plutôt que dans une autre, c'est un point que je trouve important.

*Quelles sont pour vous les valeurs que l'entreprise doit posséder ?*

Il faut qu'elle ait de fortes valeurs au niveau social. Je connais des magasins où les gens travaillent toute la journée et doivent encore rester le soir pour nettoyer, où il y a pas mal de soucis au niveau des syndicats, je trouve important que l'entreprise soit honnête à ce niveau-là.

*Quel cadre et climat de travail jugez-vous adéquat ?*

Je pense que c'est important de rester professionnel et impartial. Avant il y avait beaucoup de copinage etc., maintenant un peu moins. Tant que les relations restent professionnelles. Je dirais voilà, honnêteté et justesse.

---

<sup>36</sup> Nom d'emprunt

Jennifer Reichenbach

*Quels sont pour vous les points importants que l'entreprise doit respecter en matière de santé et de bien-être au sein de l'entreprise ?*

Il y a des gens qui sont venus pour nous donner des conseils sur comment lever les caisses etc. c'est bête à dire mais au niveau du travail de tous les jours ça nous aide et puis on a également tout ce qui est clarks électriques pour tout ce qui est boissons, les chaussures de sécurité, ce qui est selon moi très important. Je dirais que c'est un packing, un ensemble de choses qui fait que l'on se sent bien et respecté sur son lieu de travail.

Le bien-être est aussi très important. On a jamais été embêté si on a eu un accident ou autre, je pense que c'est donnant-donnant si eux sont corrects avec nous on le sera aussi avec eux.

*Qu'est-ce qui vous permet de vous sentir impliqué professionnellement pour l'entreprise pour laquelle vous travaillez ? Ou au contraire qu'est-ce qui peut freiner votre implication envers l'entreprise ?*

Déjà de un c'est un travail on est là pour travailler, soyons clairs. Il y a aussi le climat de travail qui pour moi est très important. J'aime venir travailler et me lever le matin, je n'ai pas la boule au ventre ou des choses comme ça, l'ambiance de travail est importante et aussi si on fait des erreurs la manière de le dire qui le fait beaucoup, faire des remarques constructives. Pas faire des remarques négatives qui servent pas à grand-chose.

Tout ce qui est mobbing harcèlement, je pense que c'est important de respecter la personne, on est comme on est, on est pas là pour juger les gens on est là pour travailler avec et puis il faut faire au mieux avec ce qu'on a, en essayant aussi si possible que le cadre de travail soit le mieux possible, le plus adapté possible.

*Comment définiriez-vous une entreprise attractive en matière de DD ?*

En tout cas à la Migros on a le pourcent culturel donc il y a 1% qui va dans des manifestations, combats de reines, patrouille des glaciers à laquelle nous sommes d'ailleurs allés, et puis je dirais que c'est bête à dire mais au niveau marketing ça nous touche aussi. Quand on pense à certaines entreprises on a toujours l'idée de dire ah j'ai vu que cette entreprise participe à ça, qu'elle fait ça pour le DD etc. Il y a donc une partie de marketing et

Jennifer Reichenbach

de bouche-à-oreille qui permet de savoir ce que l'entreprise fait. La façon dont l'entreprise communique sur ce qu'elle fait est importante, je pense. Au niveau publicité et engagements on a chaque mois un compte rendu de ce qui a été fait à la Migros sur le DD et moi je suis très demandeur d'informations, je suis quelqu'un de très curieux, même si j'ai parfois l'impression que j'en ai pas besoin j'aime être au courant des choses et ne pas forcément venir travailler et faire que ça et ça et point barre. J'aime avoir une vision globale de la chose et ça fait que ce genre d'informations pour moi est utile.

Migros j'ai l'impression qu'on est un des magasins qui recycle le plus, les autres magasins je crois pas qu'ils prennent les piles, le plastique, tout ce qui est CD etc. oui pour moi c'est important qu'une entreprise s'occupe de l'environnement. Les magasins ont une quantité de choses derrière qui est impressionnante que ce soit carton, plastique, emballage donc c'est très important que l'entreprise s'en occupe de façon responsable.

Quand ils font leurs courses les gens peuvent enlever les emballages de leurs marchandises et les jeter directement, il y a des bacs derrière la caisse prévus à cet effet. Maintenant il y a des gens qui ramènent des emballages de chez eux pour les jeter là, on a déjà dû intervenir là-dessus et je sais qu'il y a des magasins autres que Migros qui ont refusé d'avoir ce genre de choses parce que ça faisait effectivement des problèmes. Ça fait vite du volume surtout que dans ces cas-là le bouche-à-oreille fonctionne très vite, quand les gens savent qu'ils peuvent se débarrasser de leurs emballages ici.

*En dehors de gagner de l'argent, pour quelles raisons allez-vous travailler le matin ?*

C'est bête à dire mais je pense que le fait de travailler ça fait du bien à la tête. Je me vois mal rester à la maison, même si je gagnais des millions au loto.

Je pars à 8h de la maison en scooter, j'arrive ici à 8 heures 06, c'est un luxe, j'habite tout près, avec le scooter je paie pas de place de parc, je peux rentrer à midi dîner, etc.

C'est important pour moi aussi de voir les gens, de me faire reconnaître par eux, de pouvoir les conseiller. Ça me permet aussi d'être utile et je pense que ça c'est important même si le salaire est aussi important, il faut qu'on puisse vivre avec. Être actif est aussi primordial pour moi.

Jennifer Reichenbach

L'ambiance est bonne ici, je tutoie tout le monde, je travaille au service client, à la caisse mon travail est varié.

Si on compare des gens qui travaillent, qui ont une vie plus ou moins normale et des gens qui ont gagné à la loterie, quelques années après si vous comparez les deux, ceux qui ont gagné plus sont plus malheureux parce qu'ils ont perdus leurs amis, ils ont des faux amis, etc.

Je travaille à la Migros depuis 15 ans, j'ai commencé comme responsable fruits et légumes, six mois après j'ai eu la possibilité de passer au non-alimentaire, l'horaire est moins lourd car du côté alimentation on commence certains jours à six heures et demi d'autres sept heures parce qu'on reçoit la marchandise le matin du camion et il faut qu'elle soit prête pour l'ouverture. Alors qu'au non-alimentaire on reçoit le camion vers 11 heures, donc ça suffit d'être là pour l'ouverture du magasin. Cet horaire change la vie, surtout avec les enfants. Ici en tout cas ce que j'aime bien c'est que je peux facilement m'arranger aussi par rapport aux enfants, si j'ai besoin de quelque chose en général je l'obtiens, sans abuser bien-sûr.

*Je vous remercie d'avoir pris le temps de répondre à mes questions.*

Source : Données récoltées par l'auteur durant l'analyse qualitative

**ANNEXE V : Interview de Mme. Praz**

Personne interviewée : Mme. Praz, Collaboratrice aux caisses et service client d'une Migros du Valais central

Date : Samedi 5 mai 2018 - Lieu : Une Migros en Valais - Heure : 11h00

*Dans le cadre de mon travail de Bachelor à la HES-SO de Sierre, filière économie d'entreprise, je cherche à savoir ce qui rend l'entreprise attractive pour ses clients et collaborateurs dans le cadre du DD. A la fin de mes recherches, un modèle sous forme de questionnaire sera créé et permettra à l'entreprise de sonder son attractivité auprès de ses collaborateurs et de ses clients.*

*Cet interview a pour but d'en savoir plus sur les attentes des collaborateurs en termes de DD et sur ce qui rend selon eux une entreprise attractive dans le domaine.*

*Au niveau du DD, qu'est-ce qui peut vous motiver ou au contraire vous empêcher de travailler avec une certaine entreprise ?*

Je regarde ce qu'il se passe au niveau de l'écologie et au niveau social. Comme je suis assise la plus grande partie de la journée, je regarde la façon dont on est assis, les sièges, si on est bien installés, ça c'est important pour la santé. Je regarde aussi le nombre de vacances, les prestations sociales, les horaires de travail.

*Quelles sont pour vous les valeurs que l'entreprise doit posséder ?*

Je regarde si l'entreprise respecte l'environnement, qu'est-ce qu'elle met en place pour limiter les emballages, maintenant on a des sacs biodégradables, je trouve ça important.

*Quel cadre et climat de travail jugez-vous adéquat ?*

Avoir une bonne ambiance avec les collègues de travail et aussi comme j'ai dit tout à l'heure le confort sur la place de travail. Avoir une bonne relation avec son chef aussi et son équipe, parce que c'est important, on ne peut pas plaire à tout le monde ça je comprends, mais c'est clair si au départ il y a pas une bonne équipe c'est pas intéressant. Moi je ne suis pas pour me mettre dans les ennuis, je suis quelqu'un d'assez facile.

Jennifer Reichenbach

*Quels sont pour vous les points importants que l'entreprise doit respecter en matière de santé et de bien-être au sein de l'entreprise ?*

Tout ce qu'on a pour travailler. Comme dans les rayons ils ont des chariots pour éviter de faire trop d'efforts et puis dans les domaines où il faut plus de force, où il y a plus d'hommes qui travaillent, Food ou non-Food ils ont aussi des machines pour les aider à soulever les caisses, les chaussures de sécurité, des gants. Pour les caisses on a eu des contrôles des sièges pour savoir si on est bien assises, pour le dos, c'est important, surtout pour les caissières quand on reste des heures assises dans la même position.

*Qu'est-ce qui vous permet de vous sentir impliqué professionnellement pour l'entreprise pour laquelle vous travaillez ? Ou au contraire qu'est-ce qui peut freiner votre implication envers l'entreprise ?*

Je suis motivée quand je viens parce qu'on est une bonne équipe surtout aux caisses on a jamais eu de problèmes entre nous, avec les autres équipes du magasin aussi. Ça motive pour venir travailler. Si on n'aime pas la collègue avec qui on travaille c'est clair que c'est un peu plus difficile, on passe une moins bonne journée.

Après les clients, comme dans tous les magasins il y a de tout. Il y en a qui sont très gentils, après il y en a avec qui il faut garder son calme. Ça sert à rien de s'énerver après c'est clair qu'on a tous les jours des cas de clients mécontents mais on ne rentre jamais dans leur jeu, il faut toujours essayer d'arranger, de calmer le client. Encore dernièrement j'étais à la caisse et j'ai eu une cliente qui trouvait qu'elle payait trop parce qu'elle avait des produits en action, alors à chaque fois elle enlevait des articles mais elle disait que c'était trop cher. Alors là c'est clair qu'il faut rester calme et expliquer comme il faut à la cliente. Ce non-respect parfois de la part de la clientèle me désimplique parfois de mon travail c'est vrai.

*Comment définiriez-vous une entreprise attractive en matière de DD ?*

Pour un magasin je pense beaucoup à l'emballage, par exemple pour les articles bio, je ne comprends pas pourquoi c'est emballé dans du carton plus encore du plastique. Pour moi une entreprise attractive c'est une entreprise qui est cohérente, il faut qu'elle ait de la logique.

Jennifer Reichenbach

Pour les produits bio, les emballages devraient être biodégradables. Il y a toujours beaucoup trop de plastique de carton et de papier dans les emballages.

*En dehors de gagner de l'argent, pour quelles raisons allez-vous travailler le matin ?*

En dehors de l'argent je dirais que c'est pour voir les clients, les collègues.

Rester à la maison tous les jours c'est pas forcément intéressant. J'ai deux enfants en bas âge et parfois j'ai vraiment l'impression que j'ai besoin de changer d'air. J'ai parfois presque l'impression de me reposer au travail entre guillemets. Je dis pas ça méchamment mais ça permet de penser à autre chose, de changer de la routine et aussi se sentir utile, servir les gens et les aider.

Et bien-sûr pour l'argent car sans l'argent on ne peut rien faire malheureusement.

*Je vous remercie d'avoir pris le temps de répondre à mes questions.*

Source : Données récoltées par l'auteur durant l'analyse qualitative

**ANNEXE VI : Interview de M. Berclaz**

Personne interviewée : M. Berclaz<sup>37</sup>, responsable du rayon « fruits et légumes » d'une Migros du Valais central.

Date : Samedi 5 mai 2018 - Lieu : Une Migros en Valais - Heure : 11h30

*Dans le cadre de mon travail de Bachelor à la HES-SO de Sierre, filière économie d'entreprise, je cherche à savoir ce qui rend l'entreprise attractive pour ses clients et collaborateurs dans le cadre du DD. A la fin de mes recherches, un modèle sous forme de questionnaire sera créé et permettra à l'entreprise de sonder son attractivité auprès de ses collaborateurs et de ses clients.*

*Cet interview a pour but d'en savoir plus sur les attentes des collaborateurs en termes de DD et sur ce qui rend selon eux une entreprise attractive dans le domaine.*

*Au niveau du DD, qu'est-ce qui peut vous motiver ou au contraire vous empêcher de travailler avec une certaine entreprise ?*

L'organisation qu'ils ont par rapport au DD, ce qu'ils entreprennent, si c'est des gros pollueurs, s'ils font attention autour d'eux. Je sais qu'à la Migros ils font très attention par rapport à ça après sinon le bien-être des gens, qui est un élément qu'on oublie beaucoup dans le monde du travail de nos jours. On est plus des numéros que des personnes, surtout dans les grandes entreprises, enfin moi je connais des collègues qui travaillent dans des petites entreprises, ils gardent encore ce côté humain mais de moins en moins dans les grandes. Ici ça va encore mais ça se perd gentiment mais ma foi ils doivent suivre le mouvement et la concurrence. S'ils ne s'alignent pas à la concurrence l'entreprise ne peut pas progresser et on est aussi beaucoup d'employés. Si je devais changer de travail, je pense que j'irais vers une plus petite entreprise, qui a encore plus ce côté humain.

*Quelles sont pour vous les valeurs que l'entreprise doit posséder ?*

La Migros a de bonnes valeurs, même si je trouve que ces dernières années ça a un peu changé, ils pensent au bien-être des clients et des employés, c'était un des souhaits du

---

<sup>37</sup> Nom d'emprunt

Jennifer Reichenbach

fondateur de la Migros qui estimait que si ses employés n'étaient pas bien sur leur lieu de travail, ils ne pourraient pas non plus travailler comme il faut, et ça se répercuterait ensuite sur les clients. Encore une fois ce côté humain qu'il ne faut pas laisser de côté, ne pas faire passer le profit et le capitalisme avant tout.

*Quel cadre et climat de travail jugez-vous adéquat ?*

Une bonne ambiance entre les employés, des horaires qui soient bien organisés, pas qu'un jour on bosse le matin, le lendemain l'après-midi (être au courant à l'avance de ses horaires), pas trop de surcharge de travail même si on est tous là pour travailler et qu'on a tous besoin d'activités pour être bien avec nous-même parce que rester tout le temps à la maison ce serait pas vivable. Mais il faut que ce soit bien organisé, que tout le monde ait du travail sans trop en avoir non plus pour pouvoir profiter aussi de la vie. Ici on n'a pas à se plaindre niveau heures supplémentaires, il y a des périodes où il y a plus de travail mais après on les récupère. A la fin de l'année ça reste stable.

*Quels sont pour vous les points importants que l'entreprise doit respecter en matière de santé et de bien-être au sein de l'entreprise ?*

Les infrastructures de travail pour les gens, qu'il y ait du matériel pour aider à soulever des trucs lourds. Les horaires comme je dis, ne pas faire trop d'heures. Je travaille aux fruits et légumes, on a pas mal de caisses lourdes à porter. On travaille aussi avec des femmes mais on essaie de se coordonner pour que les femmes ne portent pas du lourd. Je sais que les femmes sont plus minutieuses donc je les utilise pour faire des contrôles. Chacun a ses qualités et défauts. Il ne faut pas abuser des gens. J'ai eu une collègue qui s'est retrouvée à l'assurance pendant quatre mois parce qu'elle a eu une tendinite parce qu'elle a porté du lourd et donc ça ne pardonne pas. Le corps lâche et à la longue c'est l'entreprise qui est perdante parce qu'il faut rengager du monde pour remplacer ces personnes. Après sur le court terme on se dit c'est cool parce qu'on a une personne qui est prête à tout donner et à aider quand on est un peu dans le jus, mais sur le long terme ça fait quand même quatre mois qu'il nous manque une personne, donc est-ce qu'on a vraiment économiser du temps ou de l'argent ? je n'en suis pas convaincu...

Donc en résumé avoir du matériel adéquat, des gens qualifiés et surtout des gens qui ont envie de travailler, qui soient motivés. Ce qui se perd un peu j'ai l'impression chez les jeunes aujourd'hui. Je vois avec les apprentis j'ai l'impression qu'ils veulent plus profiter de la vie que travailler, à mon époque on finissait le cycle on parlait que de travail, les parents mettaient la pression pour trouver du boulot, alors que maintenant les jeunes partent des mois à l'étranger avec un van, ils laissent tout tomber, ils se préoccupent moins du travail que nous. Moi en tout cas d'une fois que j'ai commencé à travailler je me suis habitué à mon rythme, à recevoir mon salaire, je ne pourrais pas tout plaquer pour partir sac au dos.

*Qu'est-ce qui vous permet de vous sentir impliqué professionnellement pour l'entreprise pour laquelle vous travaillez ? Ou au contraire qu'est-ce qui peut freiner votre implication envers l'entreprise ?*

On est impliqué dans tout, au niveau des informations, ils nous « dispatchent » tout, pour moi c'est très important, ils communiquent beaucoup

On a beaucoup de formations continues, ceux qui veulent continuer il y aura beaucoup de possibilités à ce niveau-là à la Migros. Ils ne vont pas couper l'herbe sous le pied des gens, les gens qui veulent faire des formations à côté ils vont toujours essayer de concilier études et travail et d'aider la personne pour que ça se passe le mieux possible. Au niveau de la formation on a une entreprise qui est assez en avance.

Ce qui m'implique aussi c'est la clientèle, le contact avec les gens. Moi c'est ce qui m'a poussé à aller dans la vente, je trouve super de connaître tout le monde, il y a un peu toujours les mêmes clients. Il y a des personnes âgées qui sortent pour faire leurs courses, elles ne voient que nous de la journée parce qu'elles sont seules à la maison et j'ai toujours eu de la patience pour discuter avec elles.

*Comment définiriez-vous une entreprise attractive en matière de DD ?*

C'est une entreprise qui fait attention au niveau écologique, économique aussi. Ne pas avoir des frais à droite à gauche qui soient inutiles, qui fait attention à ses employés et surtout qui voit sur le long terme, qui ne pense pas uniquement aux bénéfices à court terme. Parce que souvent des choses qui peuvent être bien sur un an ou deux ans, il va y avoir des

Jennifer Reichenbach

problèmes sur les cinq ou six années qui vont suivre, c'est l'effet boule de neige et après c'est pire. Beaucoup d'entreprises sont impatientes et veulent tout tout de suite. Ça vaut aussi pour les employés, penser à leur bien-être, perdre un peu d'argent à mettre en place des choses pour eux, mais après sur le long terme les gens seront contents de venir, ils seront de bonne humeur, ils ne seront pas malades, et ça ça fait beaucoup pour l'entreprise.

*En dehors de gagner de l'argent, pour quelles raisons allez-vous travailler le matin ?*

Le contact avec les gens et puis mes produits. Je travaille aux fruits et légumes depuis la fin de l'apprentissage c'est des produits que j'ai toujours aimé travailler, si je quitte un jour la vente j'aimerais rester dans le secteur des fruits et légumes ou des produits frais. J'adore jardiner, c'est une passion, j'adore tout ce qui est nature. Après c'était un bon compromis plutôt que d'aller dehors sous la pluie et au froid, pour ça les magasins c'est quand même bien. Et oui, le contact avec les gens je trouve que c'est très important, les gens sont trop isolés de nos jours, ils sont tous super-connectés avec leurs téléphones et en fait les gens sont tout seuls, on ne communique pas assez. Moi j'ai connu l'époque où il n'y avait pas de smartphones, si on voulait sortir ou voir quelqu'un il fallait sortir.

*Je vous remercie d'avoir pris le temps de répondre à mes questions.*

Source : Données récoltées par l'auteur durant l'analyse qualitative

## **ANNEXE VII : Interview de Mme. Briguet**

Personne interviewée : Mme. Briguet<sup>38</sup>, collaboratrice administrative chez TMR SA (Transports de Martigny et Régions)

Date : Mercredi 2 mai 2018 - Lieu : Bureaux de TMR SA Martigny - Heure : 14h30

*Dans le cadre de mon travail de Bachelor à la HES-SO de Sierre, filière économie d'entreprise, je cherche à savoir ce qui rend l'entreprise attractive pour ses clients et collaborateurs dans le cadre du DD. A la fin de mes recherches, un modèle sous forme de questionnaire sera créé et permettra à l'entreprise de sonder son attractivité auprès de ses collaborateurs et de ses clients.*

Cet interview a pour but d'en savoir plus sur les attentes des collaborateurs en termes de DD et sur ce qui rend selon eux une entreprise attractive dans le domaine.

*Au niveau du DD, qu'est-ce qui peut vous motiver ou au contraire vous empêcher de travailler avec une certaine entreprise ?*

Une philosophie de vie, il est important de prendre conscience de nos responsabilités en ce qui concerne la durabilité de nos ressources et l'environnement professionnel en fait également partie. Pouvoir intégrer une entreprise aux valeurs correspondant à ces critères quant à la qualité de vie tant professionnelle que personnelle est une grande chance et, j'avoue avoir trouvé ces conditions au sein des TMR.

*Quelles sont pour vous les valeurs que l'entreprise doit posséder ?*

Un seul mot «respect». Respect de ses engagements envers : le personnel et l'environnement économique et social. L'être humain fait partie du durable : du personnel en bonne santé est un capital précieux pour une entreprise.

*Quel cadre et climat de travail jugez-vous adéquat ?*

Sans vouloir me répéter, un climat de travail respectueux et responsable. Le respect entre collaborateurs, savoir se mettre à la place de l'autre, ne pas toujours attendre que les tâches

---

<sup>38</sup> Nom d'emprunt

Jennifer Reichenbach

répétitives ou ingrates soient effectuées par le prochain qui passe : éteindre les lumières lorsque l'on quitte les locaux, veiller à la propreté des locaux, etc....

Sur le plan humain, le chacun pour soi n'est pas sain, avoir de l'empathie sans être trop envahissant est bénéfique pour tous.

Des locaux bien éclairés et adaptés, des équipements et outils de travail correspondants aux besoins.

*Quels sont pour vous les points importants que l'entreprise doit respecter en matière de santé et de bien-être au sein de l'entreprise ?*

Encore une fois, respect, responsabilité et j'ajouterai la bienveillance. Prendre conscience du cadre de travail offert aux collaborateurs, ceci tant sur le plan matériel qu'humain. La bienveillance au travail, le fait de mettre l'humain au centre des relations, participe au bien-être de tous.

*Qu'est-ce qui vous permet de vous sentir impliqué professionnellement pour l'entreprise pour laquelle vous travaillez ? Ou au contraire qu'est-ce qui peut freiner votre implication envers l'entreprise ?*

L'importance du poste auquel je suis rattachée est souvent sous-estimée. Le premier contact détermine la première impression d'une entreprise. De plus, de par mes expériences et le savoir-faire acquis au fil des années, il m'est très agréable de pouvoir mettre mes compétences au service des différents secteurs de l'entreprise.

*Comment définiriez-vous une entreprise attractive en matière de DD ?*

Une entreprise critique concernant le choix de ses fournisseurs, non seulement par rapport au prix bas obtenu, mais également sur ses valeurs éthiques, critique concernant les méthodes de travail, la manière du traitement de la matière, la modération du gaspillage, une entreprise formatrice consciente du rôle de la formation continue, de son rôle social et des défis à venir, etc....

Les transports publics, voilà un secteur concerné par le « durable ». Des études et des actions sont en cours afin d'améliorer la qualité des émissions négatives sur notre

environnement et notre santé et celle des générations à venir. La demande est de plus en plus forte et l'impact sur l'environnement n'est pas toujours d'un niveau acceptable. De nouvelles technologies sont à disposition ou se profilent à l'horizon, le solaire par exemple, mais toute innovation a son effet « papillon ». L'introduction d'une cadence à la demi-heure par exemple, pour les transports par route, implique des kilomètres supplémentaires parcourus et, malheureusement, souvent à vide. Garantir à la population des villages dans les vallées une mobilité en adéquation avec nos idéaux n'est pas chose facile et je n'ai pas la solution ! Peut-être diminuer le nombre d'arrêts pour certaines lignes de plaine. Sur le plan politique communal, pourquoi ne pas proposer un allègement fiscal pour les personnes utilisant les transports publics ou comme dans certains pays, des transports publics gratuits, leur financement étant majoritairement pris en charge par les impôts locaux. La possibilité d'un horaire variable ou le travail à domicile un jour par semaine, des places de parc réservées uniquement pour le personnel résident à plus de xxx kilomètre et avantager le covoiturage pourrait contribuer à l'amélioration de la qualité de notre environnement.

*En dehors de gagner de l'argent, pour quelles raisons allez-vous travailler le matin ?*

Travailler ne sert pas uniquement à gagner de l'argent, bien que, tout travail a sa valeur pécuniaire. Aller travailler, me permet d'avoir un bon équilibre personnel et comme dit la chanson « Le travail c'est la santé... ». La retraite s'approchant à grand pas, j'avoue avoir eu la chance d'avoir pu partager des expériences de vie professionnelles enrichissantes.

*Je vous remercie d'avoir pris le temps de répondre à mes questions.*

Source : Données récoltées par l'auteur durant l'analyse qualitative

### **ANNEXE VIII : Interview de Mme. Monnet**

Personne interviewée : Mme. Monnet, collaboratrice au département Finances & Controlling de TMR SA (Transports de Martigny et Régions) et économiste d'entreprise HES

Date : Mercredi 2 mai 2018 - Lieu : Bureaux de TMR SA Martigny - Heure : 15h30

*Dans le cadre de mon travail de Bachelor à la HES-SO de Sierre, filière économie d'entreprise, je cherche à savoir ce qui rend l'entreprise attractive pour ses clients et collaborateurs dans le cadre du DD. A la fin de mes recherches, un modèle sous forme de questionnaire sera créé et permettra à l'entreprise de sonder son attractivité auprès de ses collaborateurs et de ses clients.*

*Cet interview a pour but d'en savoir plus sur les attentes des collaborateurs en termes de DD et sur ce qui rend selon eux une entreprise attractive dans le domaine.*

*Au niveau du DD, qu'est-ce qui peut vous motiver ou au contraire vous empêcher de travailler avec une certaine entreprise ?*

Côté recyclage je suis un peu moins sensible, quand même oui mais ce n'est pas déterminant pour moi sur une place de travail. Par contre au niveau social c'est clair qu'il faut des conditions qui soient appropriées. Je travaille dans un bureau, ça l'est peut-être moins pour certaines personnes, mais pour moi c'est important d'avoir du matériel qui fonctionne, et aussi on sait qu'il y a des problèmes de dos au bout d'un moment, avoir une bonne chaise, de la lumière, c'est des détails mais je pense que c'est important à la longue. Après c'est clair ça demande un investissement de la part de l'employeur mais je pense que c'est important sur le long terme, ça permet aux employés d'être bien et peut-être de mieux travailler.

Après c'est clair qu'il faut de la reconnaissance, parce qu'on dit souvent quand ce n'est pas bien, mais il faut aussi dire quand c'est bien, ce point-là est important je pense pour les employés et pour moi aussi.

Sinon c'est clair le respect, ça devrait être de base normalement. On est dans une entreprise ou il n'y a pas de problème de ce point de vue-là mais si on regarde en général j'attendrais ça de la part de l'entreprise.

Jennifer Reichenbach

Et le plus important pour moi, l'esprit d'équipe et le soutien, qu'on soit soutenu par les supérieurs, dans ce sens-là.

*Quelles sont pour vous les valeurs que l'entreprise doit posséder ?*

D'abord c'est clair le souci de l'environnement, par rapport aux ressources, ne pas les gaspiller, bien-sûr ne pas gaspiller les ressources naturelles, faire attention aux déchets.

On a aussi le respect, toujours le respect, je pense qu'on peut dire aussi le souci d'éthique, les fournisseurs, contrôler d'où viennent les choses, la chaîne de valeur, qu'il n'y ait pas par exemple de travaux forcés plus loin dans la chaîne, respecter les lois aussi bien-sûr, les lois du travail pour les employés.

Après on ne peut pas exiger d'une entreprise qu'elle en possède mais il y a plusieurs labels qui peuvent rentrer en ligne de compte comme ISO, je ne regarde pas forcément mais c'est vrai que si on est pris dans deux entreprises, ça va faire pencher la balance, mais ce n'est pas déterminant à la base.

Je regarderais aussi comment les employés sont traités, c'est dur au début de se rendre compte au niveau social avant d'être vraiment dans l'entreprise, mais déjà voir au niveau des vacances et des prestations sociales.

Je regarderais aussi l'image qu'ils ont à l'extérieur, j'écouterais le bouche-à-oreille, si c'est une entreprise de la région on arrive facilement à se renseigner, après si c'est une entreprise qui est plus loin c'est un peu plus dur. Même si aujourd'hui avec les réseaux sociaux on a des moyens plus poussés d'aller voir ce qu'il se passe dans l'entreprise. Si j'entends quelque chose de mauvais ça pourrait inconsciemment me pousser à ne pas choisir une entreprise même si je suis dans l'optique d'aller voir par moi-même. Tant que je n'ai pas vu et pas vécu, je vais vouloir essayer. Par exemple l'histoire de la Poste qui devait rembourser beaucoup de subsides, ça donne une mauvaise image et ça ne donne pas forcément envie d'aller travailler pour l'entreprise.

*Quel cadre et climat de travail jugez-vous adéquat ?*

L'ambiance est très déterminante pour moi, je pourrais rester dans une place de travail qui paie un petit peu moins mais où il y a une bonne ambiance que dans une autre où il y a une mauvaise ambiance mais qui paie un peu plus. Après il faut voir quelle différence de salaire mais c'est très important parce qu'on est au travail tous les jours, on passe plus de temps au travail qu'à la maison. Si on ne s'entend pas avec les gens et qu'il n'y a pas une bonne ambiance pour moi ça ne joue pas. Avoir une bonne relation avec le team et les supérieurs, l'ambiance ça passe aussi par les sorties extra-travail, même si on ne peut pas l'exiger, mais par exemple les apéros, les soupers. Je pense que ça motive après ça dépend aussi des affinités qu'il y a dans l'entreprise.

Après c'est clair qu'au niveau matériel il faut avoir les ressources, si on n'a pas ce qu'il faut pour travailler ça ne va pas.

Il y a aussi bien-sûr la place de travail, les kilomètres à faire, avoir une fenêtre c'est très important, si on ne voit jamais le jour ça ne va pas, les horaires, s'il y a une salle de pause, un distributeur, que ce soit bien placé par rapport à la ville. Si c'est en dehors de la ville je pourrais modifier moi mon mode de vie mais si on a la possibilité de prendre le train et que c'est plus proche c'est beaucoup plus facile.

En dehors de ça la communication dans la hiérarchie est importante, et le fait de recevoir du soutien aussi. Les chefs ou responsables doivent aussi être capables de faire preuve d'empathie.

*Quels sont pour vous les points importants que l'entreprise doit respecter en matière de santé et de bien-être au sein de l'entreprise ?*

Tout ce qui est assurances de base, ensuite toute la sécurité, ça ça vaut plus pour les garages, toutes les normes de sécurité je trouve ça très important.

Au niveau santé on revient sur l'ergonomie, les chaises, les claviers, les tapis de souris pour éviter d'avoir des tendinites. Toujours la lumière, les écrans, c'est peut-être plus confortable d'avoir deux écrans, une plante, ça fait cosy, après je ne sais pas si la déco fait quelque chose vraiment sur le travail, mais c'est un petit truc qui peut pencher dans la balance.

Jennifer Reichenbach

*Qu'est-ce qui vous permet de vous sentir impliqué professionnellement pour l'entreprise pour laquelle vous travaillez ? Ou au contraire qu'est-ce qui peut freiner votre implication envers l'entreprise ?*

La reconnaissance fait beaucoup. De savoir quand notre travail est bien fait, d'avoir des séances avec le responsable pour fixer les objectifs et puis de sentir que quand on fait quelque chose, ça sert. Comprendre le sens des tâches, avoir un cahier des charges spécifiques et ne pas avoir l'impression qu'on fait un peu tout et qu'au final ça ne sert pas. Après souvent c'est un grand puzzle, on est une pièce du puzzle et on ne se rend pas forcément compte qu'au final sans cette pièce le puzzle n'est pas complet. C'est important la reconnaissance ça fait beaucoup.

Aussi voir que les gens vous reconnaissent dans l'entreprise, qu'on vous dise bonjour, d'être un élément de l'entreprise. De sentir qu'on appartient à un groupe. C'est pour moi les deux points essentiels.

*Comment définiriez-vous une entreprise attractive en matière de DD ?*

En un mot je dirais la transparence. La transparence des informations, c'est un gros point. Quand on fait des recherches sur une entreprise, les SA on sait qu'on peut avoir le rapport de gestion et que c'est complet. Par exemple si on va chercher à la Migros de la viande qu'on sache d'où elle vient, de quel producteur, qu'on sache aussi comment l'entreprise détruit les déchets et recycle.

Après c'est clair que si c'est transparent mais qu'ils disent qu'ils font des tests sur les animaux, ça ne va pas non plus. Il faut aussi que ce soit cohérent avec ce qu'ils font et que ce soit vraiment dans la ligne du DD. Il faut aussi que ce ne soit pas des mensonges, mais normalement quand on est transparent on a rien à cacher.

*En dehors de gagner de l'argent, pour quelles raisons allez-vous travailler le matin ?*

Le challenge. Après ça dépend toujours des personnalités, mais moi j'aime bien me lancer des défis, et c'est pour ça que c'est important qu'il y ait des choses qui changent de temps en temps ou des projets qui évoluent, des autres défis, pour pouvoir se pousser le plus loin possible et voir jusqu'où on peut aller.

Jennifer Reichenbach

Après il y a aussi le côté social, on voit des gens, tout le côté relationnel est important. Même si on gagne à l'euro million et qu'on reste à la maison on ne voit presque plus personne. C'est important d'avoir des buts dans la vie.

Comme je l'ai dit avant il y a aussi le sens des tâches que l'on accomplit qui joue un rôle.

*Je vous remercie d'avoir pris le temps de répondre à mes questions.*

Source : Données récoltées par l'auteur durant l'analyse qualitative

**ANNEXE IX : Interview de M. Pierre Baeriswyl**

Personne interviewée : M. Pierre Baeriswyl, Polymécanicien et formateur d'apprentis chez TMR SA (Transports de Martigny et Régions)

Date : Mercredi 2 mai 2018 - Lieu : Bureaux de TMR SA Martigny - Heure : 13h30

*Dans le cadre de mon travail de Bachelor à la HES-SO de Sierre, filière économie d'entreprise, je cherche à savoir ce qui rend l'entreprise attractive pour ses clients et collaborateurs dans le cadre du DD. A la fin de mes recherches, un modèle sous forme de questionnaire sera créé et permettra à l'entreprise de sonder son attractivité auprès de ses collaborateurs et de ses clients.*

*Cet interview a pour but d'en savoir plus sur les attentes des collaborateurs en termes de DD et sur ce qui rend selon eux une entreprise attractive dans le domaine.*

*Au niveau du DD, qu'est-ce qui peut vous motiver ou au contraire vous empêcher de travailler avec une certaine entreprise ?*

Alors pour moi ce qui me motive à travailler pour une entreprise c'est qu'elle soit réactive dans l'écologie et surtout réactive par rapport aux besoins qu'on peut avoir. Après il n'y a pas que nous il y a tout ce qu'il y a autour, la pollution de l'eau, le gaspillage de l'eau. Je trouve qu'on pourrait aller encore plus loin, réfléchir plus loin, il y a des choses qui peuvent être bien faites sans pour autant que ça coûte plus cher.

Je pense que pour nous on ne fait pas assez pour tout ce qui est justement DD et écologie, parce qu'il y a beaucoup de gaspillage, il n'y a pas de tri des déchets même si on est en train d'implanter ça justement. Il y a beaucoup de problèmes de transports qu'on devrait améliorer. Même chose pour les entreprises avec lesquelles on travaille parce qu'on est beaucoup dans l'industrie, le bâtiment etc. Je trouve que ça gaspille beaucoup, il y a peu de choses qui sont réutilisées plusieurs fois. Nous on essaie d'améliorer ça mais ce n'est pas facile.

Au niveau de l'ergonomie de travail pour nous c'est difficile parce qu'une grande partie du travail se fait autour des machines-outils donc on a toujours la même position etc. Mais on a des tapis sur les sols, on essaie de trouver des choses qui puissent aider. Après comme le dit

souvent Philippe<sup>39</sup>, si on a une demande particulière par rapport à une machine, ils essaient de faire évoluer les choses. Si on a besoin de quelque chose en plus on en fait la demande, si c'est accepté c'est accepté sinon on essaie de le faire nous-même.

Comme là on est en train de déménager, avant on était à Vernayaz maintenant on est sur Martigny, ils nous ont acheté, pour nous les 3 personnes qui sommes au bureau de l'atelier, celui qui s'occupe de la logistique, mon collègue qui s'occupe de la révision et moi-même qui m'occupe de l'usinage et puis des apprentis, des nouvelles tables électriques qui se surélèvent et je trouve ça génial, ça fait une semaine déjà qu'on les utilise. Donc au niveau social, je dirais que c'est des petites combines comme ça qui font beaucoup.

Au niveau des apprentis, eux ne pensent pas vraiment à ça, c'est à nous de leur expliquer. Ils sont jeunes, les premières années ont 15 ans et n'osent pas encore trop s'imposer.

*Quelles sont vos attentes envers l'entreprise, quelles valeurs doit-elle posséder ?*

Ce qui devrait aussi être fait dans les entreprises, c'est que les personnes qui sont responsables, dans les domaines techniques ou non, en plus d'être compétents, devraient suivre des cours de relationnel ou de ressources humaines. Leur faire suivre des formations de leadership, un de nos collègues est en train de faire un cours là-dessus. C'est important pour qu'ils soient capables de gérer les gens. Ça devrait presque être obligatoire pour les gens qui managent le personnel, leur apprendre à reconnaître le travail des autres et ça permettrait d'éviter les tensions.

Une valeur qui est importante pour moi c'est le fait de reconnaître le personnel et l'utilité des personnes qui travaillent. Avoir aussi une bonne relation avec la direction. C'est vrai qu'ici on est bien reconnu, les gens se rendent compte du travail qu'on fait. On n'est pas que des numéros. Quand la direction vient dans les ateliers ils viennent toucher la main à tout le monde, ils demandent comment ça va et c'est vrai que ça c'est valorisant pour la personne qui travaille. C'est une des choses les plus importantes dans l'entreprise, car dire merci ça ne coûte rien et reconnaître ce qui a été fait non plus.

---

<sup>39</sup> En parlant de Philippe Cossy, responsable Qualité, Sécurité & Environnement chez TMR SA

*Quel cadre et climat de travail jugez-vous adéquat ?*

Pour le cadre je dirais qu'il y a toujours le même problème c'est la hiérarchie. Il y en a qui sont très stricts sur la hiérarchie, toi t'es chef tu dois pas faire ça ou ça, etc. Je trouve que la hiérarchie la plus logique c'est la « hiérarchie à plat », parce qu'on travaille tous les jours ensemble et c'est beaucoup plus facile de discuter si on a un contact moins hiérarchique avec l'autre, plus ouvert. C'est certain qu'il faut avoir des paliers de hiérarchie mais après je pense que s'il y a du respect entre les gens, la « hiérarchie à plat » ne devrait pas gêner.

Ici on se dit « tu » tout de suite, c'est assez direct. Avec les apprentis on est un peu plus strict, en première et deuxième année ils me disent vous mais en troisième ou quatrième s'ils me demandent pour me tutoyer c'est ok. En troisième, quatrième ils sont en formation complémentaire donc dans un stade avancé, pour moi ce n'est pas un problème qu'ils me tutoient. S'ils veulent me vousoyer, c'est comme ils veulent mais s'ils posent la question je suis d'accord.

Donc oui, un cadre qui soit socialement ouvert pour éviter d'avoir des frontières dues au tutoiement ou au vousoiement. Après il y a du pour et du contre mais je pense qu'on peut vousoyer quelqu'un sans forcément le respecter.

Après notre métier n'est pas un métier facile, il faut être compétitif on a des coûts à tenir il faut que l'entreprise gagne de l'argent mais il ne faut pas juste « faire des pièces ». Comme on fait des pièces avec beaucoup de valeurs ajoutées, enfin qui coûtent très chères, il vaut mieux prendre un peu plus de temps et que la pièce soit bonne et que le client soit content que de faire trop vite le travail et se planter.

*Quels sont pour vous les points importants que l'entreprise doit respecter en matière de santé et de bien-être au sein de l'entreprise ?*

Comme nous on est beaucoup debout et en mouvement, il faut de l'ergonomie dans tout ce qui sert au travail. Que ce soit facile pour travailler. Il ne faut pas qu'on parte du travail en étant HS, sur les genoux, il faut qu'on soit fatigué oui, c'est normal parce qu'on a fait huit heures de travail, mais il faut qu'on ait le courage de faire quelque chose après. On n'est pas des maçons où on tape huit heures ou neuf heures sur la route, c'est pas tout à fait la même

chose. Je pense que nous on est quand même plus fatigués psychiquement parce qu'on a quand même de la concentration pour faire certaines pièces donc c'est plus psychiquement que physiquement. Au montage c'est la même chose, ils doivent se concentrer pour faire des montages etc. donc la fatigue est plutôt psychique que physique.

Nous on ne peut pas travailler assis, maintenant avec les nouvelles tables j'ai la possibilité de travailler debout ou assis quand je suis au bureau.

Dans notre domaine c'est donc plus la sécurité, bon ici on n'a pas de problèmes car ils sont à cheval sur la sécurité, il y a des règlements. C'est Philippe<sup>40</sup> qui s'occupe de la sécurité de toute l'entreprise et après dans chaque département on a des personnes de contact pour la sécurité dont je fais partie. On est répondant de Philippe qui nous donne les informations et après on fait en sorte que les gens respectent les règles. Parce qu'après le problème avec la sécurité c'est que s'il y a un accident ce sera la faute du supérieur car il n'a pas fait appliquer le règlement, et ensuite le supérieur du supérieur, tout le monde a des responsabilités. C'est donc plus basé sur la sécurité que sur l'ergonomie dans notre cas.

L'entreprise doit former sur la sécurité. On a eu un cours sur l'élingage, sur tout ce qui est de lever les pièces, c'est la sécurité, c'est les gens qui sont sur le terrain qui ont pu suivre ce cours et c'est intéressant. L'entreprise est réactive sur tout ce qu'il y a à faire, il y a beaucoup de cours qu'on peut suivre. On a aussi eu des cours de premiers secours, on a des personnes sur le site, dont je fais partie, qui ont reçu la formation de premiers secours. Après ça on a des journées de formations complémentaires et bien sûr, si on a des envies de formations, même à l'extérieur, à 99% des cas c'est accepté.

*Qu'est-ce qui vous permet de vous sentir impliqué professionnellement pour l'entreprise pour laquelle vous travaillez ? Ou au contraire qu'est-ce qui peut freiner votre implication envers l'entreprise ?*

La fierté, c'est une fierté de travailler pour une entreprise comme TMR dont les gens entendent parler mais ne savent pas forcément ce que c'est. Pouvoir se vendre à l'extérieur. Les personnes qui voient passer un train ne savent pas forcément qu'il y a du monde derrière

---

<sup>40</sup> En parlant de Philippe Cossy, responsable Qualité, Sécurité & Environnement chez TMR SA

Jennifer Reichenbach

pour faire fonctionner ce train. C'est vrai que j'ai remarqué, lors d'une assemblée pendant laquelle j'avais fait visiter l'atelier, qu'il y a beaucoup de gens qui ne savaient pas ce qu'on fait exactement et comment on le fait. Donc c'est vrai que pour moi en tout cas il y a une certaine fierté d'appartenance. La fierté c'est très important, l'identité de l'entreprise est importante, après c'est chacun son créneau.

*Comment définiriez-vous une entreprise attractive en matière de DD ?*

Je pense que c'est tout ce qui est indépendant à l'électricité, l'électricité produite par les centrales nucléaires, par les centrales, pas hydraulique parce que c'est de l'eau, mais tout ce qui est charbon etc. Après c'est tout ce qui est véhicules qui ne fonctionnent pas au diesel ou à l'essence, qui sont électriques.

Après il y a le fait de recycler la plus grande partie de leurs produits, consommation d'eau, ce serait ça le must mais c'est impossible, à mon avis.

Même les voitures électriques c'est clair c'est de l'électricité mais après il y a la destruction de la voiture avec les batteries, il y a des problèmes avec ça.

En Allemagne ils avaient fait une étude là-dessus, ils avaient comparé les consommations entre une voiture électrique et une voiture à essence, et la voiture à essence était plus écologique que la voiture électrique parce que justement ils produisent de l'électricité avec le charbon, après il faut supprimer les batteries et ça pollue, le lithium et compagnie... Et après en ayant fait la part de la consommation ils arrivaient quasiment à la même chose que la voiture à essence donc c'est entre guillemets de la fausse écologie. Après c'est vrai que l'avantage de la voiture électrique c'est qu'elle ne produit pas de Co2, il n'y a pas de gaz à effet de serre, il n'y a pas de microparticules. Donc en ce qui concerne les questions de pureté de l'air je pense que c'est mieux, après il faut prendre en compte tout ce qu'il y a autour.

Ils devraient faire ici comme ils font en Suède ou au Danemark où les voitures électriques sont prioritaires sur les voitures à essence dans les villes, si par exemple il y a trois pistes, une est réservée aux voitures électriques, qui évitent les bouchons. Et elles sont subsidiées par l'Etat, c'est des questions politiques etc. il me semble que c'est au Danemark.

*En dehors de gagner de l'argent, pour quelles raisons allez-vous travailler le matin ?*

Jennifer Reichenbach

En dehors de la fierté d'appartenance, c'est une question difficile mais la première raison c'est vrai que c'est pour gagner de l'argent car avec l'argent on fait entre guillemets tout, mais je ne me suis jamais posé la question, c'est une colle.

Nous on est utiles, on fait marcher l'économie parce que si on ne fait pas nos pièces le train ne roule pas, si on prend par rapport à toute la branche du métier rien ne fonctionne sans nous.

La formation des apprentis apporte bien-sûr quelque chose

Les collègues aussi, avec certains on est amis, on se voit à l'extérieur, à l'atelier de Vernayaz on est 18 et on organise souvent des sorties, des apéros, ça marche super bien, tout le monde joue le jeu. C'est vrai que l'ambiance est très bonne, la soirée du personnel sur 220 personnes il y en a passé 150 qui viennent, les gens se mélangent. Je pense que la bonne ambiance c'est un bien pour l'entreprise.

*Je vous remercie d'avoir pris le temps de répondre à mes questions.*

Source : Données récoltées par l'auteur durant l'analyse qualitative

## ANNEXE X : Retranscription des interviews consommateurs

Les réponses des consommateurs ont été classées par genre et classes d'âges. Une dizaine de personnes environ ont été interviewées pour chaque question.

Les classes d'âges choisies sont : 0/18, 19/24, 25/34, 35/44, 45/54, 55+ (Fragnière, Tuberosa, Moresino, & Turin, 2013).

*Lorsque vous achetez un produit ou service, qu'attendez-vous en matière de DD de la part de l'entreprise qui les fabrique ?*

*Clientèle Migros Valais – Samedi 5 mai 2018*

<b>Lieu</b> Migros Ville Sierre	<b>Heure</b> 09h00	<b>Sexe</b> M	<b>Tranche d'âge</b> 25-34
<b>Réponse</b> <i>Qu'elle n'exploite pas d'animaux ou d'enfants</i>			
<b>Lieu</b> Migros Ville Sierre	<b>Heure</b> 09h10	<b>Sexe</b> F	<b>Tranche d'âge</b> 25-34
<b>Réponse</b> <i>De la traçabilité, un label, un emballage qui soit recyclable</i>			
<b>Lieu</b> Migros Ville Sierre	<b>Heure</b> 09h20	<b>Sexe</b> F	<b>Tranche d'âge</b> 35-44
<b>Réponse</b> <i>Je suis très exigeante. Je veux pouvoir être sûre que j'achète des produits sains et produits dans des conditions portant le moins possible atteinte à l'écosystème.</i>			
<b>Lieu</b> Migros Ville Sierre	<b>Heure</b> 09h35	<b>Sexe</b> F	<b>Tranche d'âge</b> 35-44
<b>Réponse</b> <i>Qu'elle utilise de préférence des produits de qualité qui soient naturels, voir bios ou recyclés et dans la mesure du possible des produits régionaux et du pays. Qu'elle ait un esprit sain, qu'elle soit saine aussi vis-à-vis de ses employés, qu'elle soit innovante, qu'elle utilise des énergies renouvelables.</i>			
<b>Lieu</b> Migros Ville Sierre	<b>Heure</b> 09h45	<b>Sexe</b> F	<b>Tranche d'âge</b> 25-34
<b>Réponse</b> <i>J'attends des informations marquées clairement sur le produit, le lieu de fabrication, le pays d'origine.</i>			
<b>Lieu</b> Migros Ville Sierre	<b>Heure</b> 09h45	<b>Sexe</b> F	<b>Tranche d'âge</b> 45-54
<b>Réponse</b> <i>L'entreprise doit à mon avis être vigilante au niveau de l'environnement mais aussi au niveau social. Elle doit essayer de protéger l'environnement, réduire ses coûts grâce à une meilleure utilisation des ressources. Passer par exemple à une énergie propre, exit énergie</i>			

<i>fossile et nucléaire. Elle doit aussi réduire ses emballages, voir transformer les déchets qu'elle produit en énergie. Bien-sûr il faut qu'elle protège ses travailleurs au niveau de la santé et qu'elle respecte l'égalité salariale entre hommes et femmes.</i>			
<b>Lieu</b> Migros Ville Sierre	<b>Heure</b> 10h00	<b>Sexe</b> F	<b>Tranche d'âge</b> 35-44
<b>Réponse</b> <i>J'attends que les producteurs de la matière première utilisée soient payés correctement et qu'ils travaillent dans de bonnes conditions, ce qu'on appelle « Fairtrade ». Que le produit fabriqué soit le plus recyclable possible. Que le produit soit de bonne qualité et fait pour durer dans le temps. Que le packaging soit minimaliste.</i>			
<b>Lieu</b> Migros Ville Sierre	<b>Heure</b> 10h10	<b>Sexe</b> F	<b>Tranche d'âge</b> 25-34
<b>Réponse</b> <i>Qu'elle fasse attention à son impact sur l'environnement, qu'elle prenne ses responsabilités si elle a un impact négatif, qu'elle ne fasse pas de tests sur les animaux et bien-sûr qu'elle respecte l'être humain.</i>			
<b>Lieu</b> Migros Ville Sierre	<b>Heure</b> 10h15	<b>Sexe</b> M	<b>Tranche d'âge</b> 45-54
<b>Réponse</b> <i>Qu'elle achète localement, quelle essaie de limiter ses impacts et qu'elle prenne en compte les avis de ses clients.</i>			
<b>Lieu</b> Migros Ville Sierre	<b>Heure</b> 10h20	<b>Sexe</b> M	<b>Tranche d'âge</b> 25-34
<b>Réponse</b> <i>Quelle respecte l'environnement mais surtout je dirais qu'il y ait une certaine traçabilité du produit. Dans le cas des produits alimentaires, les indications sur les emballages sont essentielles : d'où vient le produit ? Les conditions de production ? J'attends une certaine transparence de la part de l'entreprise.</i>			

## Clientèle des TMR Samedi 19 mai 2018

<b>Lieu</b> Gare Finhaut	<b>Heure</b> 10h20	<b>Sexe</b> M	<b>Tranche d'âge</b> 55+
<b>Réponse</b> <i>Se déplacer en train est déjà un moyen de locomotion écologique, je trouve que c'est déjà une bonne chose, je ne vois pas trop ce qu'ils pourraient faire de plus.</i>			
<b>Lieu</b> Village Finhaut	<b>Heure</b> 10h30	<b>Sexe</b> M	<b>Tranche d'âge</b> 45-54
<b>Réponse</b> <i>Qu'est-ce qu'ils peuvent faire de plus à part faire qu'il y ait plus de monde qui lâchent leur voiture pour éviter de polluer.</i>			
<b>Lieu</b> Village Finhaut	<b>Heure</b> 10h40	<b>Sexe</b> M	<b>Tranche d'âge</b> 55+
<b>Réponse</b> <i>Améliorer leur efficacité énergétique, réduire leur émission de gaz à effet de serre, réduire l'empreinte écologique.</i>			
<b>Lieu</b> Village Finhaut	<b>Heure</b> 10h45	<b>Sexe</b> F	<b>Tranche d'âge</b> 35-44
<b>Réponse</b> <i>Que les gens se sentent en sécurité. Surtout en tant que femme, je dirais que c'est important de se sentir en sécurité dans les trains. Ce que je ne ressens pas toujours dans les autres trains.</i>			
<b>Lieu</b> Gare Finhaut	<b>Heure</b> 10h50	<b>Sexe</b> F	<b>Tranche d'âge</b> 25-34
<b>Réponse</b> <i>Qu'ils se préoccupent de l'environnement. Ils pourraient mettre des poubelles à PET dans les trains mais je pense que ça ne doit pas être facile à organiser.</i>			

Comment vérifiez-vous l'accomplissement de l'entreprise dans le DD ?

## Clientèle Migros Valais – Samedi 5 mai 2018

<b>Lieu</b> Migros Ville Sierre	<b>Heure</b> 13h00	<b>Sexe</b> M	<b>Tranche d'âge</b> 25-34
<b>Réponse</b> <i>Je ne vérifie pas.</i>			
<b>Lieu</b> Migros Ville Sierre	<b>Heure</b> 13h05	<b>Sexe</b> M	<b>Tranche d'âge</b> 25-34
<b>Réponse</b> <i>Je regarde si l'entreprise a un label.</i>			
<b>Lieu</b> Migros Ville Sierre	<b>Heure</b> 13h10	<b>Sexe</b> F	<b>Tranche d'âge</b> 25-34
<b>Réponse</b>			

<i>Via le label ou l'image de marque de l'entreprise.</i>			
<b>Lieu</b> Migros Ville Sierre	<b>Heure</b> 13h15	<b>Sexe</b> F	<b>Tranche d'âge</b> 25-34
<b>Réponse</b> <i>Je regarde les labels, « Bio », « Fairtrade », que ce ne soit pas testé sur les animaux, je suis « vegan » donc je regarde aussi que ce soit « vegan ». Quand j'en ai l'occasion je vais plutôt dans un magasin bio.</i>			
<b>Lieu</b> Migros Ville Sierre	<b>Heure</b> 13h20	<b>Sexe</b> F	<b>Tranche d'âge</b> 35-44
<b>Réponse</b> <i>Aucune idée. Les contrôles et les Associations de Label coûtent cher et ne sont pas toujours une garantie. L'entreprise doit avoir des valeurs et une éthique et les suivre, je pense à la charte d'entreprise. Il faut aussi avoir confiance et ressentir ce qu'il se passe derrière.</i>			
<b>Lieu</b> Migros Ville Sierre	<b>Heure</b> 13h25	<b>Sexe</b> F	<b>Tranche d'âge</b> 35-44
<i>Je choisis mes fournisseurs mais quand je suis en supermarché comme maintenant je fais parfois un peu l'autruche...</i>			
<b>Lieu</b> Migros Ville Sierre	<b>Heure</b> 13h35	<b>Sexe</b> F	<b>Tranche d'âge</b> 45-54
<b>Réponse</b> <i>Difficilement vérifiable. Eventuellement à la lecture du rapport d'activités de grandes entreprises qui se montrent plus ou moins transparentes sur leurs actions menées. On constate que la tendance est à la publication des données de DD, celles-ci côtoient de plus en plus les informations financières. Les enjeux étant grandissants, ce « trend » va évoluer et je pense qu'il deviendra plus facile de comparer les bons ou les mauvais élèves.</i>			
<b>Lieu</b> Migros Ville Sierre	<b>Heure</b> 13h45	<b>Sexe</b> F	<b>Tranche d'âge</b> 35-44
<b>Réponse</b> <i>Je lis les informations sur l'étiquette du produit si elles existent, je fais des recherches sur l'entreprise sur le web.</i>			
<b>Lieu</b> Migros Ville Sierre	<b>Heure</b> 13h50	<b>Sexe</b> F	<b>Tranche d'âge</b> 35-44
<b>Réponse</b> <i>C'est difficile de le vérifier mais en général je regarde par rapport à sa réputation.</i>			
<b>Lieu</b> Migros Ville Sierre	<b>Heure</b> 14h00	<b>Sexe</b> M	<b>Tranche d'âge</b> 45-54
<b>Réponse</b> <i>Les labels et la réputation.</i>			
<b>Lieu</b> Migros Ville Sierre	<b>Heure</b> 14h05	<b>Sexe</b> F	<b>Tranche d'âge</b> 25-34
<b>Réponse</b> <i>Principalement à travers sa réputation. Dans mon cas, je dirais les réseaux sociaux et plus globalement la présence d'internet qui offre de nos jours une bonne base pour des recherches sur une entreprise. J'attache une attention toute particulière aux espaces de commentaires où d'autres consommateurs exposent leurs avis sur le produit et sur</i>			

*l'entreprise en question. Les opinions d'autres consommateurs donnent un aperçu relativement fidèle de l'attitude d'une entreprise par rapport au DD.*

*Clientèle TMR – Samedi 19 mai 2018*

Lieu	Heure	Sexe	Tranche d'âge
Gare Martigny	11h40	M	55+
<b>Réponse</b> <i>Je ne vérifie pas.</i>			
Gare Martigny	11h45	M	55+
<b>Réponse</b> <i>Le bouche-à-oreille.</i>			
Gare Martigny	11h50	M	25-34
<b>Réponse</b> <i>Je regarde si l'entreprise a des labels de DD.</i>			
Gare Martigny	12h00	M	45-54
<b>Réponse</b> <i>Les labels.</i>			
Gare Martigny	12h10	M	25-34
<b>Réponse</b> <i>Je regarde les informations qui se trouvent à la gare et dans les trains.</i>			

Qu'est-ce qui vous permet, en tant que consommateur, d'avoir confiance en un produit ?

*Clientèle Migros Valais – Samedi 5 mai 2018*

Lieu	Heure	Sexe	Tranche d'âge
Migros Ville Sierre	14h10	M	25-34
<b>Réponse</b> <i>Les labels. Je préfère aussi acheter un produit qui est fait en Suisse plutôt que d'acheter quelque chose qui vient de Chine, j'ai davantage confiance aux produits suisses. Si le produit est fait en Chine je sais déjà que ce n'est pas durable car il doit traverser la moitié du monde pour venir ici. Je regarde également si l'entreprise a la réputation de faire de la qualité.</i>			
Migros Ville Sierre	14h20	F	25-34
<b>Réponse</b> <i>L'image de marque, l'entreprise qui le produit, la mention « produit en Suisse », les appellations AOC ou encore AOP.</i>			
Lieu	Heure	Sexe	Tranche d'âge

Migros Ville Sierre	14h30	F	25-34
<b>Réponse</b> <i>Je place ma confiance dans les labels. Tout en étant consciente qu'ils n'arrivent pas à tout contrôler et qu'ils peuvent également être corrompus. Cela dit ils seraient extrêmement stupides de trahir la confiance des consommateurs car c'est nous qui payons leurs salaires.</i>			
<b>Lieu</b> Migros Ville Sierre	<b>Heure</b> 14h40	<b>Sexe</b> F	<b>Tranche d'âge</b> 25-34
<b>Réponse</b> <i>L'aspect de l'emballage, le goût, les parfums, le toucher, les indications sur l'emballage. On ne sait pas toujours tout quand on l'achète. C'est à l'utilisation qu'on se rend compte de la qualité, en lisant et écoutant les médias, le bouche à oreille etc. qui me disent si un produit est bon.</i>			
<b>Lieu</b> Migros Ville Sierre	<b>Heure</b> 14h50	<b>Sexe</b> F	<b>Tranche d'âge</b> 35-44
<b>Réponse</b> <i>L'information, j'observe sa fraîcheur, sa composition.</i>			
<b>Lieu</b> Migros Ville Sierre	<b>Heure</b> 14h55	<b>Sexe</b> F	<b>Tranche d'âge</b> 45-54
<b>Réponse</b> <i>L'existence de labels tel que « Max Havelaar », les produits « Fairtrade ». Je préfère consommer local, favoriser le made in Swiss, les labels IGP, AOP, etc. qui permettent de meilleures redistributions au producteur.</i>			
<b>Lieu</b> Migros Ville Sierre	<b>Heure</b> 15h00	<b>Sexe</b> F	<b>Tranche d'âge</b> 35-44
<b>Réponse</b> <i>La réputation des produits fabriqués par l'entreprise, le Service Après-Vente.</i>			
<b>Lieu</b> Migros Ville Sierre	<b>Heure</b> 15h05	<b>Sexe</b> F	<b>Tranche d'âge</b> 25-34
<b>Réponse</b> <i>Je lis les commentaires sur internet, je le teste.</i>			
<b>Lieu</b> Migros Ville Sierre	<b>Heure</b> 15h10	<b>Sexe</b> M	<b>Tranche d'âge</b> 45-54
<b>Réponse</b> <i>La réputation du produit, sa qualité.</i>			
<b>Lieu</b> Migros Ville Sierre	<b>Heure</b> 15h15	<b>Sexe</b> M	<b>Tranche d'âge</b> 25-34
<b>Réponse</b> <i>Son origine. Dans la mesure du possible, un produit issu d'une région de notre pays m'inspirera naturellement confiance.</i>			

*Clientèle TMR – Samedi 19 mai 2018*

Lieu	Heure	Sexe	Tranche d'âge
Gare Martigny	12h15	M	25-34
<b>Réponse</b> <i>Les labels me permettent d'avoir confiance.</i>			
Lieu	Heure	Sexe	Tranche d'âge
Gare Martigny	12h25	M	55+
<b>Réponse</b> <i>Je dirais la réputation et l'image de l'entreprise.</i>			

Lorsque vous achetez un produit, de quoi souhaitez-vous être informé ?

*Clientèle Migros Valais – Samedi 5 mai 2018*

Lieu	Heure	Sexe	Tranche d'âge
Migros Ville Sierre	15h20	F	25-34
<b>Réponse</b> <i>De la liste des ingrédients, du pays d'origine, des dates de péremption etc.</i>			
Lieu	Heure	Sexe	Tranche d'âge
Migros Ville Sierre	15h25	F	25-34
<b>Réponse</b> <i>Des informations nutritionnelles et de la provenance.</i>			
Lieu	Heure	Sexe	Tranche d'âge
Migros Ville Sierre	15h30	F	25-34
<b>Réponse</b> <i>De la provenance du produit. Les patates d'Israël par exemple c'est non, la Suisse ne devrait pas importer leurs pommes de terre alors que nous en produisons ici et ce, sans priver la Palestine d'eau. Leurs dattes ou oranges non plus d'ailleurs, même si c'est d'avantage politique.</i> <i>Des conditions de productions et de travail des employés sur le terrain, je pense aux africains qui travaillent dans des conditions inhumaines en Chine pour y produire des tomates qui seront vendues et consommées en Europe par exemple, ou les magrébins en Espagne dans les champs de fraises, qui a besoin de fraises en janvier ?</i> <i>Je regarde aussi si le pays de production a une politique stricte pour préserver son écosystème par rapport à la surproduction, aux pesticides, aux conditions de travail, à l'aménagement des terrains, je pense à la déforestation aux expropriations etc., à l'appauvrissement des sols.</i> <i>J'avais vu une émission type ABE où des camions pleins de yoghourts partaient de la Suisse en Italie, là ils ajoutaient les fruits dans le yoghourt et les camions revenaient en Suisse avant de distribuer les petits pots dans les magasins. Ça fait beaucoup de transports de marchandises, qui plus est en camion, pour rien. Ça devrait être inscrit sur les étiquettes.</i>			

<i>J'aimerais bien qu'il y ait moins d'emballages, surtout pour les fruits et légumes bios, c'est pas normal tout ce plastique.</i>			
<b>Lieu</b> Migros Ville Sierre	<b>Heure</b> 15h45	<b>Sexe</b> F	<b>Tranche d'âge</b> 45-54
<b>Réponse</b> <i>Ça dépend du produit, je ne vais pas regarder la même chose si j'achète des aliments, des vêtements ou je sais pas un appareil électrique. Mais en général je dirais que j'aimerais être informé de la provenance, qu'est-ce que je retrouve à l'intérieur de l'emballage, à quoi le produit peut exactement servir, de sa composition, est-ce que c'est bio, naturel, est-ce que c'est du synthétique ?</i>			
<b>Lieu</b> Migros Ville Sierre	<b>Heure</b> 15h50	<b>Sexe</b> F	<b>Tranche d'âge</b> 25-34
<b>Réponse</b> <i>Du lieu de production, des dates de consommation.</i>			
<b>Lieu</b> Migros Ville Sierre	<b>Heure</b> 15h55	<b>Sexe</b> F	<b>Tranche d'âge</b> 45-54
<b>Réponse</b> <i>J'aimerais obtenir des informations sur la composition du produit, les ingrédients qu'il contient. Par exemple dans l'alimentation je suis attentive aux produits qui contiennent de l'huile de palme pour les bannir. J'aimerais voir l'engagement du producteur sur le non recours au travail d'enfants, le respect des conditions de travail surtout dans le domaine de l'industrie textile.</i>			
<b>Lieu</b> Migros Ville Sierre	<b>Heure</b> 16h00	<b>Sexe</b> F	<b>Tranche d'âge</b> 25-34
<b>Réponse</b> <i>De l'origine des matières premières utilisées, où est fabriqué le produit et des conditions de travail des ouvriers qui le fabriquent.</i>			
<b>Lieu</b> Migros Ville Sierre	<b>Heure</b> 16h05	<b>Sexe</b> F	<b>Tranche d'âge</b> 25-34
<b>Réponse</b> <i>Des ingrédients, de la provenance.</i>			
<b>Lieu</b> Migros Ville Sierre	<b>Heure</b> 16h10	<b>Sexe</b> M	<b>Tranche d'âge</b> 45-54
<b>Réponse</b> <i>Comment le produit est fabriqué, d'où il vient, ce qu'il y a dedans.</i>			
<b>Lieu</b> Migros Ville Sierre	<b>Heure</b> 16h15	<b>Sexe</b> F	<b>Tranche d'âge</b> 25-34
<b>Réponse</b> <i>De sa provenance. Le lieu de production donne généralement des indications précieuses sur sa qualité.</i>			

## Clientèle TMR – Samedi 19 mai 2018

Lieu	Heure	Sexe	Tranche d'âge
Gare Martigny	12h35	M	55+
<b>Réponse</b> <i>Ce qu'ils font au niveau de l'écologie.</i>			
Lieu	Heure	Sexe	Tranche d'âge
Gare Martigny	12h45	M	55+
<b>Réponse</b> <i>Comment ils participent au développement de la région.</i>			
Lieu	Heure	Sexe	Tranche d'âge
Gare Martigny	13h00	F	25-34
<b>Réponse</b> <i>Ce qu'ils font pour améliorer la mobilité, pour nous permettre de laisser la voiture à la maison plus facilement</i>			

Comment définiriez-vous un achat responsable ?

## Clientèle Migros Valais – Samedi 5 mai 2018

Lieu	Heure	Sexe	Tranche d'âge
Migros Ville Sierre	16h20	M	35-44
<b>Réponse</b> <i>Ne pas acheter des objets qui viennent d'entreprises qui exploitent par exemple des enfants. Mais aujourd'hui c'est difficile. Lorsque l'on achète un iPhone on ne sait pas si c'est un enfant qui l'a construit, même chose quand on achète un ordinateur. Pour moi un achat responsable je dirais que c'est acheter local.</i>			
Lieu	Heure	Sexe	Tranche d'âge
Migros Ville Sierre	16h30	F	25-34
<b>Réponse</b> <i>Peu de packaging, produit en Suisse, de saison.</i>			
Lieu	Heure	Sexe	Tranche d'âge
Migros Ville Sierre	16h35	F	25-34
<b>Réponse</b> <i>Faire attention à la saison, les fraises au mois de janvier c'est une aberration, lire les ingrédients, le pays d'origine, le label, s'intéresser à ce qui se passe dans le monde et agir en conséquence avec son argent, qui est le meilleur bulletin de vote, acheter avec sa conscience.</i>			
Lieu	Heure	Sexe	Tranche d'âge
Migros Ville Sierre	12h00	F	25-34
<b>Réponse</b> <i>Déjà me poser la question si j'ai vraiment besoin de ce produit. Qu'il y ait peu, voir pas d'emballage, que ce soit fabriqué avec des produits sains, que ce soit fabriqué par des personnes bien traitées, si possible avec de l'énergie renouvelable et dans un esprit éthique et écologique.</i>			

<b>Lieu</b> Migros Ville Sierre	<b>Heure</b> 16h45	<b>Sexe</b> F	<b>Tranche d'âge</b> 35-44
<b>Réponse</b> <i>Que le produit soit local, bio ou mieux en biodynamie. Idéalement connaître le producteur. En vrac. Pas de plastique. Si emballé que ce soit dans des emballages biodégradables.</i>			
<b>Lieu</b> Migros Ville Sierre	<b>Heure</b> 16h50	<b>Sexe</b> F	<b>Tranche d'âge</b> 45-54
<b>Réponse</b> <i>Avant tout achat conséquent, j'essaie dans la mesure du possible de me poser la question suivante : cet achat est-il indispensable à mon quotidien, ai-je réfléchi à une alternative ? Il n'y a que cette démarche qui me permettra de savoir si mon futur achat est responsable ou s'il s'agit d'un achat impulsif. C'est important je pense de lutter contre l'obsolescence, est-il indispensable de posséder le dernier gadget.</i>			
<b>Lieu</b> Migros Ville Sierre	<b>Heure</b> 17h00	<b>Sexe</b> F	<b>Tranche d'âge</b> 45-54
<b>Réponse</b> <i>C'est un achat fait en ayant conscience de la provenance du produit, de comment ce dernier est fabriqué et par qui, de leurs conditions de travail, etc. C'est difficile parfois de contrôler tout ça mais je dirais que c'est une question de conscience.</i>			
<b>Lieu</b> Migros Ville Sierre	<b>Heure</b> 17h05	<b>Sexe</b> F	<b>Tranche d'âge</b> 25-34
<b>Réponse</b> <i>Prendre en compte ce qui a été fait pour que nous puissions avoir ce produit et surtout ne pas fermer les yeux si l'on voit quelque chose de pas bien.</i>			
<b>Lieu</b> Migros Ville Sierre	<b>Heure</b> 17h10	<b>Sexe</b> M	<b>Tranche d'âge</b> 45-54
<b>Réponse</b> <i>Éviter le plus possible tous ces emballages plastiques que les industriels nous imposent.</i>			
<b>Lieu</b> Migros Ville Sierre	<b>Heure</b> 17h15	<b>Sexe</b> F	<b>Tranche d'âge</b> 25-34
<b>Réponse</b> <i>Je considère que d'acheter peu est synonyme d'acheter de manière responsable. Pour pallier à la surconsommation. Ceci englobe tout un ensemble de comportements que chacun d'entre nous se devrait d'adopter. Réparer plutôt que de jeter, se demander si l'achat d'une nième paire de chaussure est essentiel à notre bonheur, et ainsi de suite</i>			

## Clientèle TMR – Samedi 19 mai 2018

Lieu	Heure	Sexe	Tranche d'âge
Gare Martigny	13h15	F	35-44
<b>Réponse</b> <i>Acheter un billet de train plutôt que de prendre sa voiture est pour moi un achat responsable.</i>			
Lieu	Heure	Sexe	Tranche d'âge
Gare Martigny	13h25	M	55+
<b>Réponse</b> <i>Pour moi prendre le train c'est un achat responsable, on ne participe pas à la pollution en conduisant.</i>			
Lieu	Heure	Sexe	Tranche d'âge
Gare Martigny	13h30	F	55+
<b>Réponse</b> <i>C'est faire ce qu'on peut pour préserver nos principes par rapport aux moyens que l'on a.</i>			

Comment définiriez-vous une entreprise attractive en matière de DD ?

## Clientèle Migros Valais – Samedi 12 mai 2018

Lieu	Heure	Sexe	Tranche d'âge
Migros Ville Sierre	09h00	M	35-44
<b>Réponse</b> <i>C'est une entreprise qui ne délocalise pas, qui ne fait pas de transports inutiles. C'est une entreprise qui respecte l'endroit où elle est, qui ne va pas polluer les rivières à côté ou maltraiter les gens qui travaillent pour elle.</i>			
Lieu	Heure	Sexe	Tranche d'âge
Migros Ville Sierre	09h10	F	25-34
<b>Réponse</b> <i>Il s'agirait d'une entreprise qui a des valeurs, qui les met en avant mais aussi qui le démontre par ses actions. L'entreprise encourage le made in Suisse, les emballages recyclables ou bien en utilise le moins possible.</i>			
Lieu	Heure	Sexe	Tranche d'âge
Migros Ville Sierre	19h15	F	25-34
<b>Réponse</b> <i>Ça serait une entreprise qui agit sur le plan écologique, moral et même politique et surtout qui communiquerait clairement ses agissements en toute transparence à ses clients. Ça pourrait par exemple être une entreprise qui testerait les produits qu'elle vend pour savoir si ceux-ci contiennent des pesticides. Bien-sûr elle arrêterait de vendre ceux qui en ont et en informerait la clientèle. Ça serait une entreprise qui ne vend pas de fraises provenant d'Espagne parce que les conditions des cultivateurs pourraient être améliorées. Ou une entreprise qui ne vendrait pas de produits venant d'Egypte parce que le gouvernement égyptien applique la charia. Pour moi c'est important que les fournisseurs respectent les droits de l'homme et des femmes et aussi de l'environnement. Après je pense aussi aux meubles, ne plus vendre les meubles dont le bois provient de la Norvège parce que le pays</i>			

<i>autorise la chasse des bébés phoques. Donc une entreprise ouais qui s'engage pour de vraies causes et qui n'a pas peur de donner son opinion. Elle serait aussi innovante, en proposant des emballages en matériaux recyclés ou biodégradables, il y a maintenant des sacs en fibres végétales qui ressemblent à ceux en plastique distribués aux caisses des magasins, ils sont solides et biodégradables, les entreprises devraient investir là-dedans. Bien-sûr elle ne ferait pas de tests sur les animaux, pas de publicités sexistes. Elle encouragerait même l'éducation dans les pays en voie de développement, en particulier des jeunes filles et des femmes. Evidemment je suis consciente que c'est utopique à l'heure actuelle, on couperait les relations commerciales avec le monde entier y compris nous-même. Mais ça serait quand même plus efficace que les politiciens, laissez-moi rêver.</i>			
<b>Lieu</b> Migros Ville Sierre	<b>Heure</b> 09h45	<b>Sexe</b> F	<b>Tranche d'âge</b> 25-34
<b>Réponse</b> <i>Elle traite bien son personnel, son fondateur a un esprit ouvert, éthique et écologique, ses dirigeants aussi, elle est créative et reste ouverte à de nouveaux matériaux, produits, énergies, emballages, localités etc.</i>			
<b>Lieu</b> Migros Ville Sierre	<b>Heure</b> 19h50	<b>Sexe</b> F	<b>Tranche d'âge</b> 25-34
<b>Réponse</b> <i>Elle favorise la production bio. Elle connaît ses employés, les paye et traite respectueusement. Elle connaît et écoute ses clients.</i>			
<b>Lieu</b> Migros Ville Sierre	<b>Heure</b> 10h00	<b>Sexe</b> F	<b>Tranche d'âge</b> 45-54
<b>Réponse</b> <i>Il est extrêmement difficile de savoir tout ce qu'entreprend une entreprise mais pour ma part, si j'ai un retour sur ses engagements au niveau environnement et social, j'estime que l'entreprise est sur la bonne voie. Par la création de prix ou de récompense d'encouragement, le consommateur pourrait être informé et ça pourrait motiver l'entreprise par la même occasion.</i>			
<b>Lieu</b> Migros Ville Sierre	<b>Heure</b> 10h05	<b>Sexe</b> F	<b>Tranche d'âge</b> 25-34
<b>Réponse</b> <i>Une entreprise qui communique sur ses efforts pour préserver la planète et qui est transparente sur les conditions de travail de ces employés.</i>			
<b>Lieu</b> Migros Ville Sierre	<b>Heure</b> 10h10	<b>Sexe</b> F	<b>Tranche d'âge</b> 35-44
<b>Réponse</b> <i>Une entreprise qui fasse preuve de transparence, qui respecte l'égalité entre hommes et femmes.</i>			
<b>Lieu</b> Migros Ville Sierre	<b>Heure</b> 10h15	<b>Sexe</b> M	<b>Tranche d'âge</b> 45-54
<b>Réponse</b> <i>Une entreprise qui respecte son environnement, les personnes qui travaillent pour elle ainsi que la santé de ses clients.</i>			
<b>Lieu</b> Migros Ville Sierre	<b>Heure</b> 10h20	<b>Sexe</b> F	<b>Tranche d'âge</b> 25-34

**Réponse**

*Pour moi ça peut se faire à travers des éléments relativement triviaux comme une petite note en fin de courriel « avez-vous vraiment besoin d'imprimer ce message ? ». De simples gestes suffisent à montrer une certaine implication de la part de l'entreprise dans les questions de DD. Le respect de l'environnement joue un rôle primordial dans l'attractivité d'une entreprise en termes DD, mais d'autres éléments doivent également être pris en compte comme le respect du personnel/des employés par exemple. En fonction de son secteur d'activité, une représentation égalitaire entre les hommes et les femmes dans le personnel de l'entreprise véhicule une image très positive. Que l'entreprise forme des apprentis, ça sous-entend effectivement que cette-dernière transmet ses savoirs et ses savoir-faire ! Si l'on dépasse la perspective des PME, une entreprise qui délocalise une partie de ses activités à l'étranger sera certainement bien moins attractive qu'une entreprise qui reste sur son territoire. L'origine du produit est donc très importante à mon avis.*

*Clientèle TMR – Samedi 19 mai 2018*

<b>Lieu</b> Gare Martigny	<b>Heure</b> 09h10	<b>Sexe</b> F	<b>Tranche d'âge</b> 35-44
<b>Réponse</b> <i>Une entreprise qui s'engage dans le DD, qui essaie de ne pas trop polluer.</i>			
<b>Lieu</b> Gare Martigny	<b>Heure</b> 09h20	<b>Sexe</b> M	<b>Tranche d'âge</b> 55+
<b>Réponse</b> <i>L'entreprise fait attention à l'impact qu'elle peut avoir sur l'écologie, les ressources.</i>			
<b>Lieu</b> Gare Martigny	<b>Heure</b> 09h30	<b>Sexe</b> M	<b>Tranche d'âge</b> 25-34
<b>Réponse</b> <i>Une entreprise qui traite bien ses employés.</i>			
<b>Lieu</b> Gare Martigny	<b>Heure</b> 09h40	<b>Sexe</b> M	<b>Tranche d'âge</b> 35-44
<b>Réponse</b> <i>Une entreprise qui choisit bien ses fournisseurs, qui ne fait pas venir le matériel de trop loin.</i>			

**ANNEXE XI : Tableau entier des critères d'attractivité selon les collaborateurs**

Ce tableau recense tous les critères découverts durant cette étude. Pour chaque critère, le thème et le pilier du DD auxquels il appartient sont indiqués, ainsi que le nombre de citations et le nombre d'intervenants l'ayant cité.

<b>Critère</b>	<b>Thème</b>	<b>Pilier</b>	<b>Nb. int</b>	<b>NB Cita</b>
L'entreprise fait plus que juste obéir aux règles et aux lois	Engagement DD	Écologique Économique Social	-	-
L'entreprise respecte les principes d'égalité des sexes (salaires, etc.)	Engagement DD	Social	-	-
L'entreprise respecte les intérêts de ses parties prenantes	Engagement DD	Écologique Économique Social	-	-
Les dirigeants de l'entreprise s'impliquent dans les démarches de DD	Engagement DD Management	Social	-	-
Les collaborateurs sont augmentés en fonction de leurs compétences et de leur longévité dans l'entreprise	Management Implication & Motivation	Social	-	-
L'entreprise prend en compte le niveau de formation de ses collaborateurs	Management Implication & Motivation	Social	-	-
Les collaborateurs ont accès à l'actionnariat de l'entreprise	Management Implication & Motivation	Économique Social	-	-
Le niveau de stress est optimal au sein de l'entreprise	Santé & Bien-être	Social	-	-
Le nombre de pause et le temps de pause sont suffisants	Santé & Bien-être	Social	-	-
L'entreprise propose des formations en matière de développement personnel	Développement personnel	Social	-	-
L'entreprise offre des possibilités de stages aux étudiants	Développement compétences	Social	-	-
L'entreprise dispose de formateurs internes	Développement compétences.	Social	-	-
L'entreprise procède à des contrôles pour s'assurer que les règles en matière de sécurité sont respectées	Sécurité	Social	-	-
Les collaborateurs peuvent s'engager envers la communauté grâce à l'entreprise	Quête de sens	Social	-	-

L'entreprise permet aux collaborateurs de faire changer les choses dans la société à travers elle	Quête de sens	Social	-	-
L'entreprise fait preuve de transparence	Engagement DD Information & Confiance	Écologique Économique Social	1	1
L'entreprise prône la diversité culturelle au sein de l'entreprise et il n'y a pas de discrimination	Engagement DD	Social	1	1
L'entreprise est consciente de son rôle social	Engagement DD	Écologique Économique	1	1
L'entreprise privilégie le local / régional	Engagement DD	Social	1	1
L'entreprise est certifiée par un label de DD	Engagement DD Information & Confiance	Écologique Économique Social	1	1
L'entreprise répond aux normes ISO	Engagement DD Information & Confiance	Social	1	1
L'entreprise est réactive	Management		1	1
Les relations entre supérieurs et employés restent professionnelles et impartiales (respect de la vie privée)	Management	Social	1	1
Il y a une bonne communication au sein de la hiérarchie	Management Information & Confiance	Social	1	1
L'entreprise implique les collaborateurs dans la réussite de l'entreprise	Implication & motivation	Social	1	1
Les collaborateurs comprennent l'entreprise, ses activités ainsi que le but à atteindre et se sentent impliqués.	Management Implication & motivation Quête de sens Développement personnel	Social	1	1
La direction à suivre et les objectifs à atteindre sont clairs pour les collaborateurs	Management Implication & motivation Quête de sens	Social	1	1
L'entreprise lutte contre le mobbing/harcèlement	Management Implication & motivation Santé & Bien-être	Social	1	1

L'entreprise permet à l'employé de mettre l'ensemble de ses compétences à profit	Management Implication & motivation	Social	1	1
L'entreprise prend en compte l'expérience de ses collaborateurs	Management Implication & motivation	Social	1	1
L'entreprise « challenge » ses employés	Implication & motivation Développement personnel	Social	1	1
L'entreprise apporte son aide à un employé qui a eu un accident sur son lieu de travail	Santé & Bien-être	Social	1	1
L'entreprise met un point d'honneur à prendre soin de la santé de ses employés	Management Santé & Bien-être	Social	1	1
L'entreprise permet à ses collaborateurs d'évoluer dans l'entreprise (promotions)	Développement personnel Développement compétences	Social	1	1
L'entreprise aide l'employé à concilier travail et études	Développement compétences	Social	1	1
L'entreprise forme les employés sur la sécurité	Sécurité	Social	1	1
L'entreprise nomme des responsables en matière de sécurité	Sécurité	Social	1	1
Les collaborateurs ressentent une fierté d'appartenance	Quête de sens Implication & motivation	Social	1	1
Les collaborateurs ont l'impression d'appartenir à un groupe en travaillant pour l'entreprise	Quête de sens	Social	1	1
Travailler pour l'entreprise permet de faire marcher l'économie	Quête de sens	Social	1	1
L'entreprise ne cherche pas à faire du profit à tout prix	Engagement DD	Écologique Économique Social	1	2
L'entreprise place l'humain au centre de ses préoccupations	Engagement DD	Écologique Économique Social	1	2
L'entreprise pense sur le long terme	Engagement DD	Écologique Économique Social	1	2
L'entreprise a un comportement éthique et s'assure que les membres de sa chaîne de valeurs aussi (éthique	Engagement DD	Écologique Économique Social	2	2

envers l'environnement, droits de l'homme, etc.)				
Les supérieurs sont formés pour gérer les gens (remarques constructives)	Management	Social	2	2
L'entreprise s'engage pour la communauté (redistribue à des œuvres de charité, culture, etc.)	Engagement DD	Social	2	2
L'entreprise agit de façon prudente et responsable financièrement	Management	Économique	2	2
L'entreprise fait preuve d'honnêteté sur ses actions de DD avec son personnel	Information & confiance	Écologique Économique Social	2	2
L'entreprise fait preuve de cohérence	Engagement DD Information & confiance	Écologique Économique Social	2	2
Les supérieurs font preuve d'empathie	Management	Social	2	2
L'entreprise organise des sorties d'entreprise	Management Implication & motivation	Social	2	2
Les supérieurs ont les compétences nécessaires pour diriger	Management	Social	2	2
L'entreprise forme et conseille les employés en matière de bien-être et de santé (posture, comment soulever des objets lourds, etc.)	Santé & Bien-être	Social	2	2
L'entreprise est consciente du rôle de la formation continue dans la société	Développement compétences	Social	2	2
L'entreprise est formatrice d'apprentis	Développement compétences.	Social	2	2
L'entreprise a des règles mises en place pour la sécurité des collaborateurs	Sécurité	Social	2	2
L'entreprise met à disposition de ses employés du matériel de sécurité (gants et chaussures de sécurité, etc.)	Santé & Bien-être, sécurité		2	2
L'entreprise offre des prestations sociales intéressantes à ses employés	Engagement DD	Économique	2	3
Les locaux sont suffisamment éclairés	Santé & Bien-être	Social	2	3
L'entreprise limite les emballages et utilise des emballages biodégradables	Engagement DD Consommer plus durable	Écologique Économique Social	2	4
L'entreprise garantit la stabilité de l'emploi	Stabilité	Économique Social	2	4
Les supérieurs reconnaissent le travail accompli	Management	Social	2	4

	Implication & motivation Quête de sens			
L'entreprise n'abuse pas des gens (physiquement)	Management Santé & Bien-être	Social	2	4
Il y a de bonnes relations dans l'entreprise (entre employés, entre employés et supérieurs)	Management Implication & motivation	Social	2	4
L'entreprise a une bonne réputation en matière de DD et une bonne image	Engagement DD Information & Confiance Implication & motivation	Écologique Économique Social	3	3
L'entreprise prend conscience que les ressources ne sont pas illimitées	Engagement DD Consommer plus durable Authenticité & crédibilité	Écologique Économique Social	3	3
L'entreprise communique sur ses actions en termes de DD	Information & Confiance	Écologique Économique Social	3	3
La rémunération qu'offre l'entreprise est intéressante (avantage par rapport aux concurrents)	Management Implication & motivation	Social	3	3
L'entreprise permet à ses employés de se former	Implication & motivation Développement des compétences	Social	3	3
L'entreprise met à disposition des machines qui permettent d'aider les employés (machines, chariots électriques, etc.)	Santé & Bien-être	Social	3	3
L'esprit d'équipe est fort au sein de l'entreprise	Implication & motivation	Social	3	3
L'entreprise évite au maximum de polluer et limite sa consommation d'énergie	Engagement DD	Écologique	3	4
Les supérieurs font preuve de respect envers les employés	Management Implication & motivation	Social	3	4
L'entreprise informe ses employés	Management Implication & motivation Information & Confiance	Social	3	4
La répartition du travail est optimale	Management	Social	3	5

	Implication & motivation			
L'entreprise prend en compte ses impacts sur l'environnement et la société	Engagement DD Authenticité & crédibilité	Écologique	3	6
Les supérieurs se soucient des avis et des besoins des collaborateurs	Management Implication & motivation	Social	4	5
Les employés peuvent compter sur le soutien de leur supérieur	Management Implication & motivation	Social	4	5
L'entreprise recycle, trie ses déchets et réutilise au maximum	Engagement DD Authenticité & crédibilité	Écologique	4	6
L'ambiance au sein de l'entreprise est bonne	Implication & motivation	Social	5	7
L'entreprise permet aux employés de se sentir utile	Implication & motivation Quête de sens	Social	5	9
L'entreprise permet d'avoir une bonne qualité de vie	Qualité de vie	Social	6	12
Le confort, l'ergonomie et l'environnement de travail sont optimaux	Santé & Bien-être	Social	6	22

Source : Tableau de l'auteur

**ANNEXE XII : Tableau entier des critères d'attractivité selon les consommateurs**

Ce tableau recense tous les critères découverts durant cette étude. Pour chaque critère, le thème et le pilier du DD auxquels il appartient sont indiqués, ainsi que le nombre de citations.

<b>Critères</b>	<b>Thème</b>	<b>Pilier du DD</b>	<b>Nb. Citat.</b>
L'entreprise s'engage à réduire son impact ainsi que celui de ses produits	DD	Écologique	0
L'entreprise informe ses clients sur ses impacts environnementaux	Informations	Écologique	0
Les produits proviennent d'une entreprise dont l'objectif social et environnemental et crédible	Authenticité	Écologique Social	0
L'entreprise donne à des associations	DD	Social	1
Les produits proviennent de matériaux recyclés	DD	Écologique	1
L'entreprise prend ses responsabilités en cas d'impact négatif	DD	Écologique Économique	1
L'entreprise garantit la sécurité des consommateurs	DD	Social	1
L'entreprise éveille les consciences	DD	Social Écologique Économique	1
L'entreprise est formatrice	DD	Social	1
L'offre de l'entreprise est responsable et identifiable comme n'étant pas du Greenwashing	Informations	Écologique	1
L'entreprise informe sur la manière de recycler le produit	Informations	Écologique	1
Les produits sont reconnus pour leurs avantages en termes de santé et de bien être	Santé & Bien-être	Social	1
L'entreprise respecte la santé des consommateurs	Santé & Bien-être	Social Écologique	1
Les produits proviennent d'une entreprise dont les engagements sont prouvés en matière de DD	Confiance	Écologique	1
Les produits proviennent d'une entreprise qui prend en compte les préoccupations des consommateurs	Confiance	Social Écologique Économique	2
Les produits sont exempts de produits chimiques ou toxiques comme des pesticides	Santé & Bien-être	Écologique Social	2
L'entreprise s'engage pour la communauté	DD	Social	2
L'entreprise s'engage sur les valeurs sociales	DD	Social	3
L'entreprise ne permet pas le travail des enfants	DD	Social	3

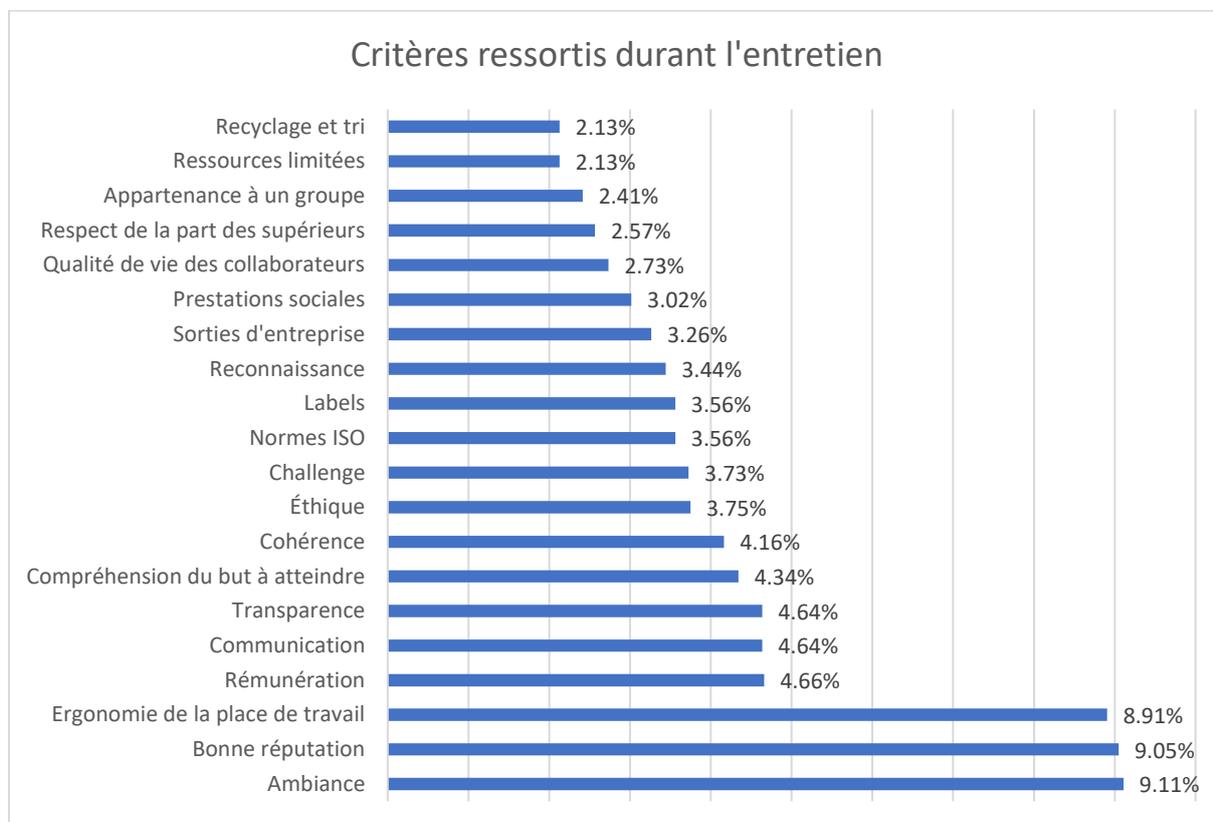
Le produit satisfait un besoin nécessaire (Ai-je vraiment besoin de ça ?)	Authenticité	Social Écologique Économique	3
Le produit est fait pour durer	Authenticité	Économique	3
L'entreprise respecte les droits de l'homme	Informations	Social	3
Les produits sont de saison	Santé & Bien-être	Écologique Économique	3
L'entreprise communique sur ses actions de DD	Informations	Social Écologique Économique	3
L'entreprise utilise des énergies renouvelables	Engagement DD, Consommer plus durablement	Écologique Économique	4
L'entreprise est innovante	Engagement DD	Social Écologique Économique	4
Les produits proviennent d'une entreprise qui fait preuve de transparence (financière + sur ses engagements et implications en matière de DD)	Information & Confiance	Social Écologique Économique	4
L'alternative offre une alternative plus durable	Engagement DD, Consommer plus durable	Écologique	4
L'entreprise respecte l'égalité hommes femmes	Engagement DD	Social	5
Les ingrédients que contiennent les produits sont naturels ou biologiques	Santé & Bien-être	Écologique	5
Les produits sont fabriqués sans faire subir de cruauté aux animaux	Engagement DD Information & Confiance	Écologique	5
Les produits sont de qualité	Consommer plus durable Santé & Bien-être	Écologique Social	6
L'entreprise traite correctement ses employés	Engagement DD Management Implication & Motivation	Social	10
L'emballage des produits est biodégradable	Engagement DD Authenticité & crédibilité Consommer plus durable	Écologique	11
L'entreprise fait preuve de transparence concernant ses produits	Information & Confiance	Écologique	11

L'entreprise s'assure que ses fournisseurs fassent preuve d'éthique	Engagement DD Information & Confiance Authenticité & crédibilité	Social	13
L'entreprise est labellisée	Engagement DD Authenticité & crédibilité	Écologique	13
L'entreprise a une bonne réputation en matière de DD	Information & Confiance	Social	14
Les produits sont fabriqués localement	Engagement DD Information & Confiance Consommer plus durable	Écologique Économique	15
L'entreprise se soucie de l'environnement	Engagement DD	Écologique	18
Le lieu de provenance du produit est indiqué	Information & Confiance Authenticité & Crédibilité	Écologique	18

Source : Tableau de l'auteur

### ANNEXE XIII : Diagrammes des critères ressortis durant les entretiens

Diagramme, entretien de Mme. Monnet

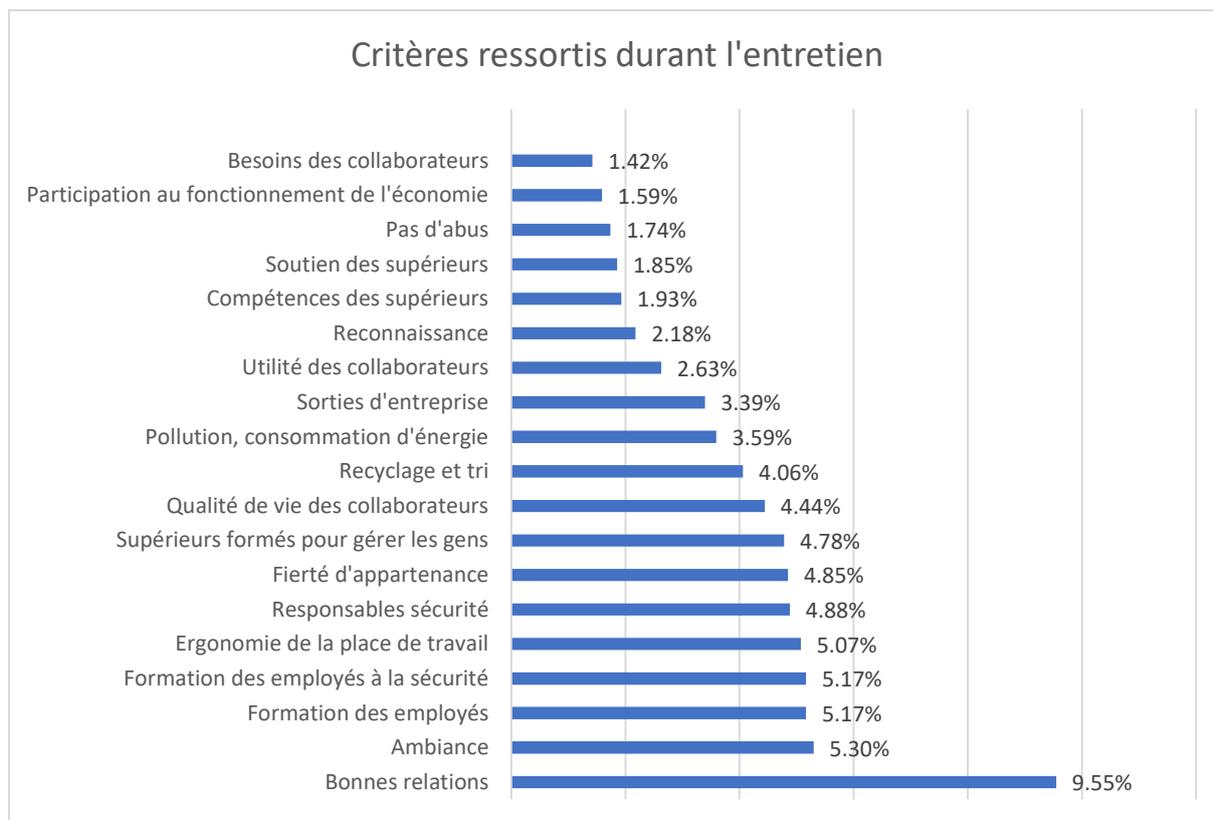


Source : tableau de l'auteur

<b>Abréviation</b>	<b>Critère</b>	<b>%</b>
Ambiance	L'ambiance au sein de l'entreprise est bonne	9.11%
Bonne réputation	L'entreprise a une bonne réputation en matière de DD et une bonne image	9.05%
Ergonomie de la place de travail	Le confort, l'ergonomie et l'environnement de travail sont optimaux	8.91%
Rémunération	La rémunération qu'offre l'entreprise est intéressante (avantage par rapport aux concurrents)	4.66%
Communication	L'entreprise communique sur ses actions en termes de DD	4.64%
Transparence	L'entreprise fait preuve de transparence	4.64%
Compréhension du but à atteindre	Les collaborateurs comprennent l'entreprise, ses activités ainsi que le but à atteindre et se sentent impliqués.	4.34%
Cohérence	L'entreprise fait preuve de cohérence	4.16%
Éthique	L'entreprise a un comportement éthique et s'assure que les membres de sa chaîne de valeurs aussi (éthique envers l'environnement, droits de l'homme, etc.)	3.75%
Challenge	L'entreprise « challenge » ses employés	3.73%
Normes ISO	L'entreprise répond aux normes ISO	3.56%
Labels	L'entreprise est certifiée par un label de DD	3.56%
Reconnaissance	Les supérieurs reconnaissent le travail accompli	3.44%
Sorties d'entreprise	L'entreprise organise des sorties d'entreprise	3.26%
Prestations sociales	L'entreprise offre des prestations sociales intéressantes à ses employés	3.02%
Qualité de vie des collaborateurs	L'entreprise permet d'avoir une bonne qualité de vie	2.73%
Respect de la part des supérieurs	Les supérieurs font preuve de respect envers les employés	2.57%
Appartenance à un groupe	Les collaborateurs ont l'impression d'appartenir à un groupe en travaillant pour l'entreprise	2.41%
Ressources limitées	L'entreprise prend conscience que les ressources ne sont pas illimitées	2.13%
Recyclage et tri	L'entreprise recycle, trie ses déchets et réutilise au maximum	2.13%

Source : tableau de l'auteur

Diagramme, entretien de M. Baeriswyl

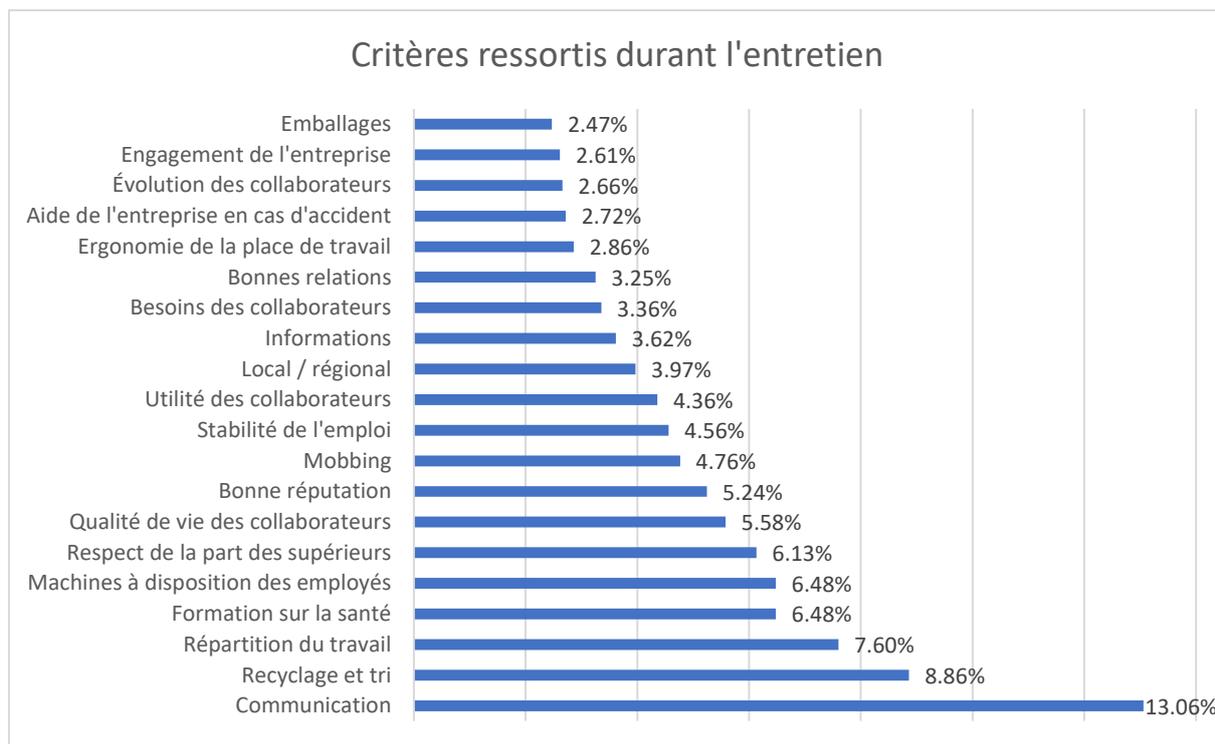


Source : tableau de l'auteur

<b>Abréviation</b>	<b>Critère</b>	<b>%</b>
Bonnes relations	Il y a de bonnes relations dans l'entreprise (entre employés, entre employés et supérieurs)	9.55%
Ambiance	L'ambiance au sein de l'entreprise est bonne	5.30%
Formation des employés	L'entreprise permet à ses employés de se former	5.17%
Formation des employés à la sécurité	L'entreprise forme les employés sur la sécurité	5.17%
Ergonomie de la place de travail	Le confort, l'ergonomie et l'environnement de travail sont optimaux	5.07%
Responsables sécurité	L'entreprise nomme des responsables en matière de sécurité	4.88%
Fierté d'appartenance	Les collaborateurs ressentent une fierté d'appartenance	4.85%
Supérieurs formés pour gérer les gens	Les supérieurs sont formés pour gérer les gens (remarques constructives)	4.78%
Qualité de vie des collaborateurs	L'entreprise permet d'avoir une bonne qualité de vie	4.44%
Recyclage et tri	L'entreprise recycle, trie ses déchets et réutilise au maximum	4.06%
Pollution, consommation d'énergie	L'entreprise évite au maximum de polluer et limite sa consommation d'énergie	3.59%
Sorties d'entreprise	L'entreprise organise des sorties d'entreprise	3.39%
Utilité des collaborateurs	L'entreprise permet aux employés de se sentir utile	2.63%
Reconnaissance	Les supérieurs reconnaissent le travail accompli	2.18%
Compétences des supérieurs	Les supérieurs ont les compétences nécessaires pour diriger	1.93%
Soutien des supérieurs	Les employés peuvent compter sur le soutien de leur supérieur	1.85%
Pas d'abus	L'entreprise n'abuse pas des gens (physiquement)	1.74%
Participation au fonctionnement de l'économie	Travailler pour l'entreprise permet de faire marcher l'économie	1.59%
Besoins des collaborateurs	Les supérieurs se soucient des avis et des besoins des collaborateurs	1.42%

Source : tableau de l'auteur

Diagramme, entretien de M. Perruchoud

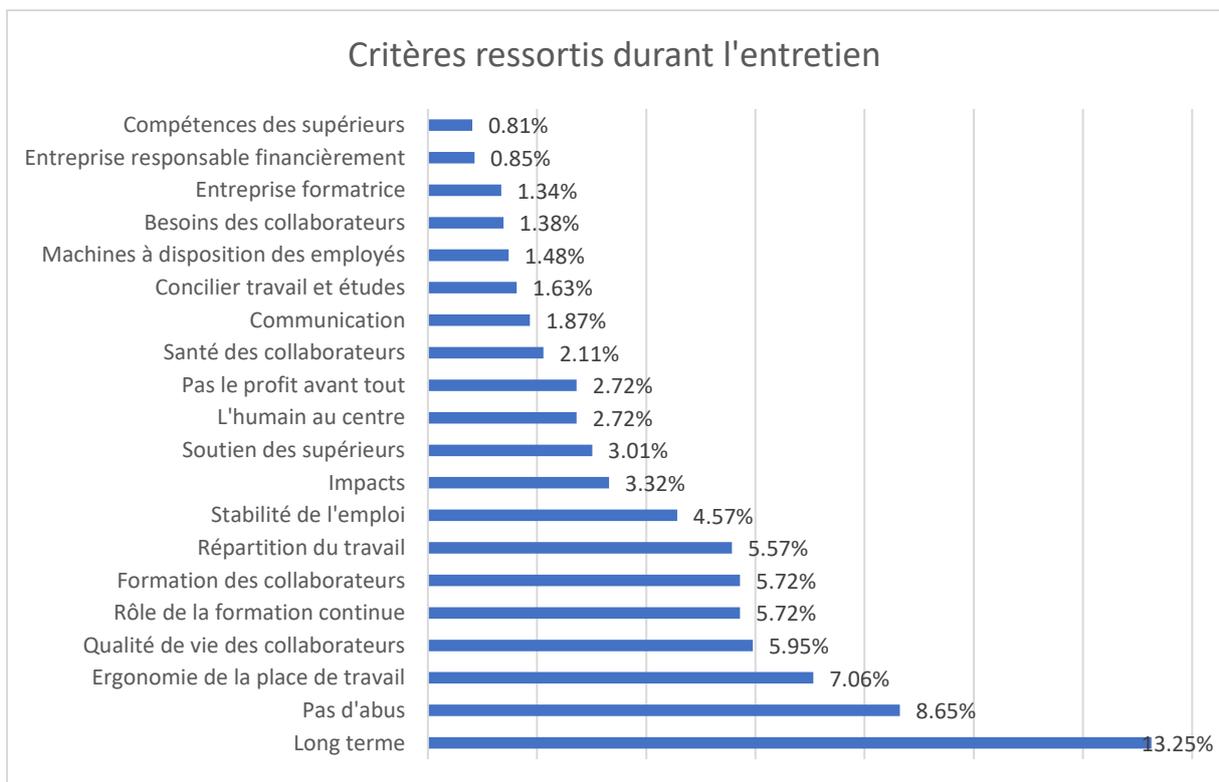


Source : tableau de l'auteur

<b>Abréviation</b>	<b>Critère</b>	<b>%</b>
Communication	L'entreprise communique sur ses actions en termes de DD	13.06%
Recyclage et tri	L'entreprise recycle, trie ses déchets et réutilise au maximum	8.86%
Répartition du travail	La répartition du travail est optimale	7.60%
Formation sur la santé	L'entreprise forme et conseille les employés en matière de bien-être et de santé (posture, comment soulever des objets lourds, etc.)	6.48%
Machines à disposition des employés	L'entreprise met à disposition des machines qui permettent d'aider les employés (machines, clarks électriques, chariots, etc.)	6.48%
Respect de la part des supérieurs	Les supérieurs font preuve de respect envers les employés	6.13%
Qualité de vie des collaborateurs	L'entreprise permet d'avoir une bonne qualité de vie	5.58%
Bonne réputation	L'entreprise a une bonne réputation en matière de DD et une bonne image	5.24%
Mobbing	L'entreprise lutte contre le mobbing/harcèlement	4.76%
Stabilité de l'emploi	L'entreprise garantit la stabilité de l'emploi	4.56%
Utilité des collaborateurs	L'entreprise permet aux employés de se sentir utile	4.36%
Local / régional	L'entreprise privilégie le local / régional	3.97%
Informations	L'entreprise informe ses employés	3.62%
Besoins des collaborateurs	Les supérieurs se soucient des avis et des besoins des collaborateurs	3.36%
Bonnes relations	Les relations entre supérieurs et employés restent professionnelles et impartiales (respect de la vie privée)	3.25%
Ergonomie de la place de travail	Le confort, l'ergonomie et l'environnement de travail sont optimaux	2.86%
Aide de l'entreprise en cas d'accident	L'entreprise apporte son aide à un employé qui a eu un accident sur son lieu de travail	2.72%
Évolution des collaborateurs	L'entreprise permet à ses collaborateurs d'évoluer dans l'entreprise (promotions)	2.66%
Engagement de l'entreprise	L'entreprise s'engage pour la communauté (redistribue à des œuvres de charité, culture, etc.)	2.61%
Emballages	L'entreprise limite les emballages et utilise des emballages biodégradables	2.47%

Source : tableau de l'auteur

Diagramme, entretien de M. Berclaz

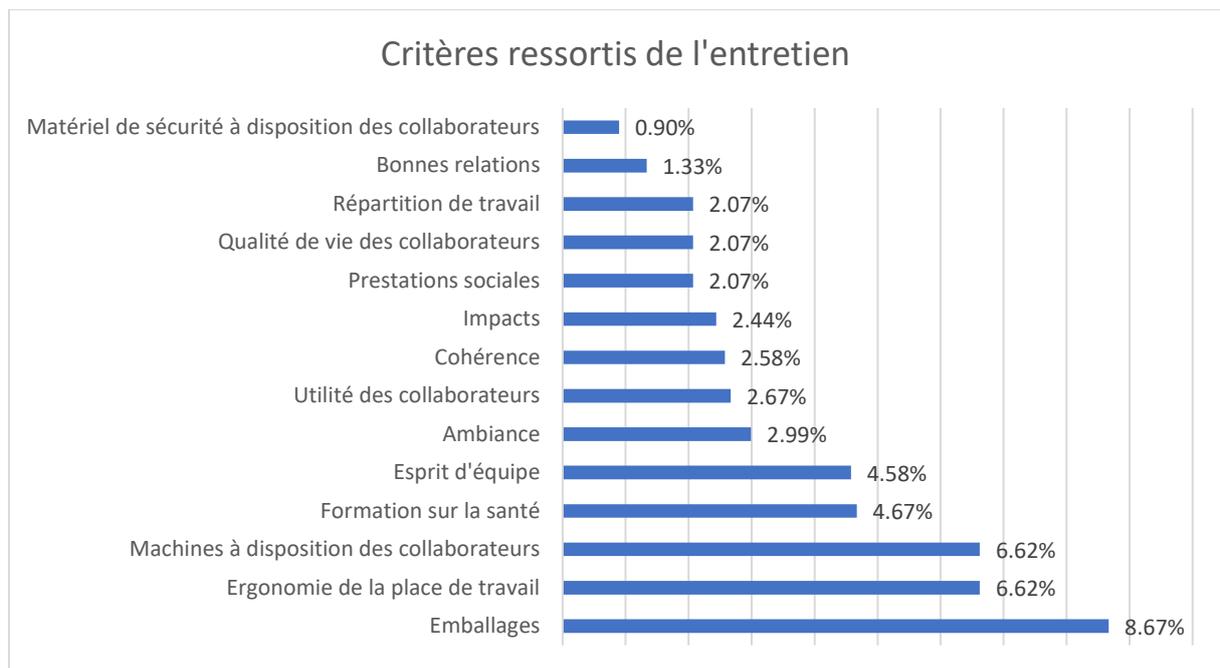


Source : tableau de l'auteur

<b>Abréviation</b>	<b>Critère</b>	<b>%</b>
Long terme	L'entreprise pense sur le long terme	13.25%
Pas d'abus	L'entreprise n'abuse pas des gens (physiquement)	8.65%
Ergonomie de la place de travail	Le confort, l'ergonomie et l'environnement de travail sont optimaux	7.06%
Qualité de vie des collaborateurs	L'entreprise permet d'avoir une bonne qualité de vie	5.95%
Rôle de la formation continue	L'entreprise est consciente du rôle de la formation continue dans la société	5.72%
Formation des collaborateurs	L'entreprise permet à ses employés de se former	5.72%
Répartition du travail	La répartition du travail est optimale	5.57%
Stabilité de l'emploi	L'entreprise garantit la stabilité de l'emploi	4.57%
Impacts	L'entreprise prend en compte ses impacts sur l'environnement et la société	3.32%
Soutien des supérieurs	Les employés peuvent compter sur le soutien de leur supérieur	3.01%
L'humain au centre	L'entreprise place l'humain au centre de ses préoccupations	2.72%
Pas le profit avant tout	L'entreprise ne cherche pas à faire du profit à tout prix	2.72%
Santé des collaborateurs	L'entreprise met un point d'honneur à prendre soin de la santé de ses employés	2.11%
Communication	L'entreprise communique sur ses actions en termes de DD	1.87%
Concilier travail et études	L'entreprise aide l'employé à concilier travail et études	1.63%
Machines à disposition des employés	L'entreprise met à disposition des machines qui permettent d'aider les employés (machines, clarks électriques, chariots, etc.)	1.48%
Besoins des collaborateurs	Les supérieurs se soucient des avis et des besoins des collaborateurs	1.38%
Entreprise formatrice	L'entreprise est formatrice d'apprentis	1.34%
Entreprise responsable financièrement	L'entreprise agit de façon prudente et responsable financièrement	0.85%
Compétences des supérieurs	Les supérieurs ont les compétences nécessaires pour diriger	0.81%

Source : tableau de l'auteur

Diagramme, entretien de Mme. Praz



Source : tableau de l'auteur

<b>Abréviation</b>	<b>Critère</b>	<b>%</b>
Emballages	L'entreprise limite les emballages et utilise des emballages biodégradables	8.67%
Ergonomie de la place de travail	Le confort, l'ergonomie et l'environnement de travail sont optimaux	6.62%
Machines à disposition des collaborateurs	L'entreprise met à disposition des machines qui permettent d'aider les employés (machines, clarks électriques, chariots, etc.)	6.62%
Formation sur la santé	L'entreprise forme et conseille les employés en matière de bien-être et de santé (posture, comment soulever des objets lourds, etc.)	4.67%
Esprit d'équipe	L'esprit d'équipe est fort au sein de l'entreprise	4.58%
Ambiance	L'ambiance au sein de l'entreprise est bonne	2.99%
Utilité des collaborateurs	L'entreprise permet aux employés de se sentir utile	2.67%
Cohérence	L'entreprise fait preuve de cohérence	2.58%
Impacts	L'entreprise prend en compte ses impacts sur l'environnement et la société	2.44%
Prestations sociales	L'entreprise offre des prestations sociales intéressantes à ses employés	2.07%
Qualité de vie des collaborateurs	L'entreprise permet d'avoir une bonne qualité de vie	2.07%
Répartition de travail	La répartition du travail est optimale	2.07%
Bonnes relations	Il y a de bonnes relations dans l'entreprise (entre employés, entre employés et supérieurs)	1.33%
Matériel de sécurité à disposition des collaborateurs	L'entreprise met à disposition de ses employés du matériel de sécurité (gants et chaussures de sécurité, etc.)	0.90%

Source : tableau de l'auteur

#### ANNEXE XIV : Fiches des indicateurs

Pour chaque indicateur choisi, un résumé de la description et de la méthode de calcul proposées par le GRI est présenté ci-après. Le GRI informe aussi l'entreprise sur le département responsable de l'indicateur ou les documents nécessaires à sa mise en place.

<b>Nom de l'indicateur :</b> G4-SO3 « Nombre total et pourcentage des sites qui ont fait l'objet d'une évaluation des risques de corruption et risques substantiels identifiés » (Global Reporting Initiative, 2015)
<b>Description :</b> Cet indicateur permet à l'entreprise de prouver qu'elle s'applique à lutter contre toute forme de corruption et qu'elle évalue les risques existants.
<b>Méthode de calcul :</b> L'entreprise doit communiquer :  <ul style="list-style-type: none"><li>- Le nombre de ses sites qui ont fait l'objet d'une évaluation des risques de corruption.</li><li>- Le nombre de risques possibles existants au sein de l'entreprise.</li></ul>
<b>Département responsable ou sources documentaires :</b> Les rapports de contrôle, les registres des risques.

*Source : (Global Reporting Initiative, 2015)*

<b>Nom de l'indicateur :</b> G4-PR3 « Type d'information sur les produits et services et leur étiquetage requis par les procédures de l'organisation et pourcentage des catégories importantes de produits et de services soumises à ces exigences en matière d'information » (Global Reporting Initiative, 2015)
<b>Description :</b> Cet indicateur révèle à quel point les étiquettes présentes sur le produit informent des impacts de celui-ci sur le DD. Il permet aux consommateurs d'être informés sur les implications de leur achat sur le DD.
<b>Méthode de calcul :</b> Définir le nombre de catégories de produits et services de l'entreprise et définir quelles sont les informations qui doivent, selon ses procédures, apparaître sur les produits.  Exemples d'informations utiles selon le GRI : <ul style="list-style-type: none"><li>- Origine (du produit ou des composants du produit)</li><li>- Contenu (matières et leurs impacts)</li><li>- Sécurité d'utilisation</li><li>- Recyclage du produit et ses impacts (environnementaux ou sociaux)</li></ul> (Global Reporting Initiative, 2015)
<b>Département responsable ou sources documentaires :</b> Le service juridique de l'entreprise, le service commercial, les documents de gestion de la qualité.

*Source : (Global Reporting Initiative, 2015)*

<b>Nom de l'indicateur :</b> G4-PR4 « Nombre total d'incidents de non-respect des réglementations et codes volontaires concernant l'information sur les produits et services et leur étiquetage, par type de résultat » (Global Reporting Initiative, 2015)
<b>Description :</b> Ne pas respecter les réglementations et les lois atteste d'une mauvaise gestion interne de la part de l'entreprise. Ce non-respect peut avoir des conséquences directes sur la réputation et l'image de l'entreprise. Cet indicateur permet de voir si les contrôles internes réalisés par l'entreprise sont efficaces.
<b>Méthode de calcul :</b> Communiquer le nombre de fois où l'entreprise a fait volontairement preuve de non-respect des réglementations ou des lois.
<b>Département responsable ou sources documentaires :</b> Le service juridique de l'entreprise, les documents de gestion de la qualité.

*Source : (Global Reporting Initiative, 2015)*

<b>Nom de l'indicateur :</b> G4-PR5 « Résultats des enquêtes de satisfaction client » (Global Reporting Initiative, 2015)
<b>Description :</b> Dans le cadre du DD, il est primordial de prendre en compte les besoins de ses parties prenantes. Montrer que l'entreprise s'intéresse aux avis de ses clients est particulièrement important. Cet indicateur indique le degré d'intérêt de l'entreprise en ce qui concerne les attentes de ses clients.
<b>Méthode de calcul :</b> Publier les résultats des enquêtes de satisfaction selon les différentes catégories de produits ou sites de l'entreprise. L'échantillon statistique doit être de taille appropriée pour être de qualité.
<b>Département responsable ou sources documentaires :</b> Département relations clientèle, département marketing, département recherche et développement.

*Source : (Global Reporting Initiative, 2015)*

<b>Nom de l'indicateur :</b> G4-EC1 « Valeur économique directe créée et distribuée » (Global Reporting Initiative, 2015)
<b>Description :</b> Cet indicateur renseigne sur le profil économique de l'entreprise et montre à quelle hauteur elle participe à l'économie locale. Il révèle également comment elle crée de la valeur pour ses parties prenantes. Cet indicateur atteste d'une certaine transparence de la part de l'entreprise.
<b>Méthode de calcul :</b> Selon le Gri, l'entreprise doit communiquer : <ul style="list-style-type: none"><li>- « Ses recettes »</li><li>- « Les coûts opérationnels de l'entreprise »</li><li>- « Les salaires et avantages sociaux de ses salariés »</li><li>- « Les versements aux apporteurs de capitaux »</li><li>- « Les versements à l'Etat »</li><li>- « Les investissements dans les communautés » (Global Reporting Initiative, 2015)</li></ul>
<b>Département responsable ou sources documentaires :</b> Département comptabilité.

*Source : (Global Reporting Initiative, 2015)*

<b>Nom de l'indicateur :</b> G4-EN1 « Consommation de matières en poids ou en volume » (Global Reporting Initiative, 2015)
<b>Description :</b> Cet indicateur prouve que l'entreprise a conscience que les ressources naturelles sont limitées et atteste de ses efforts pour les conserver. Réduire sa consommation de ressources peut permettre à l'entreprise de diminuer ses coûts.
<b>Méthode de calcul :</b> L'entreprise doit définir quels sont les principaux produits et services qu'elle propose et la totalité des matières utilisées pour les produire. Selon le GRI, l'entreprise doit identifier : <ul style="list-style-type: none"><li>- Les matières premières utilisées comme par exemple les minéraux, les minerais, le bois ou toute autre matière transformée ensuite en autres produits.</li><li>- Les matières utilisées lors de la production telles que les lubrifiants ou pièces servant à fabriquer le produit.</li><li>- Les matières servant à emballer le produit (papier, carton, plastique).</li></ul> L'entreprise doit aussi indiquer si ces matières proviennent d'une source renouvelable ou non renouvelable.
<b>Département responsable ou sources documentaires :</b> Département Achat, Département comptabilité.

*Source : (Global Reporting Initiative, 2015)*

<b>Nom de l'indicateur :</b> G4-EN6 « Réduction de la consommation énergétique » (Global Reporting Initiative, 2015)
<b>Description :</b> Cet indicateur démontre la volonté de l'entreprise de réduire sa consommation énergétique et ainsi de diminuer son impact sur l'environnement.
<b>Méthode de calcul :</b> L'entreprise communique les économies d'énergies réalisées et provenant d'initiatives prises au sein de l'entreprise. Ces initiatives peuvent être, selon le GRI : <ul style="list-style-type: none"><li>- « La refonte des procédés et processus »</li><li>- « La transformation et modernisation des équipements »</li><li>- « Les changements de comportement des salariés »</li><li>- « Les changements opérationnels » (Global Reporting Initiative, 2015)</li></ul> L'entreprise doit pouvoir montrer comment elle a calculé sa réduction de consommation d'énergie en indiquant les outils de calculs utilisés.
<b>Département responsable ou sources documentaires :</b> Les relevés de mesures énergétiques internes, les informations des fournisseurs.

*Source : (Global Reporting Initiative, 2015)*

<b>Nom de l'indicateur :</b> G4-EN19 « Réduction des émissions de gaz à effet de serre » (Global Reporting Initiative, 2015)
<b>Description :</b> Cet indicateur prouve que l'entreprise essaie de réduire ses émissions de gaz à effet de serre. Il peut être associé à d'autres indicateurs du GRI tels que <i>G4-EN15</i> , <i>G4-EN16</i> et <i>G4-EN17</i> .
<b>Méthode de calcul :</b> L'organisation montre les réductions de gaz à effet de serre provenant d'initiatives prises au sein de l'entreprise. Ces initiatives peuvent être, selon le GRI : <ul style="list-style-type: none"><li>- « La refonte des procédés »</li><li>- « La transformation et modernisation des équipements »</li><li>- « La substitution de combustible »</li><li>- « Les changements de comportement des salariés »</li><li>- « Les compensations » (Global Reporting Initiative, 2015)</li></ul>
<b>Département responsable ou sources documentaires :</b> Les mesures d'émissions, les responsables de l'énergie ou des installations.

*Source : (Global Reporting Initiative, 2015)*

<b>Nom de l'indicateur :</b> G4-EN10 « Pourcentage et volume total d'eau recyclée et réutilisée » (Global Reporting Initiative, 2015)
<b>Description :</b> Cet indicateur montre la volonté de l'entreprise d'économiser l'eau et d'ainsi participer aux efforts régionaux et nationaux.
<b>Méthode de calcul :</b> Selon le GRI, l'entreprise doit indiquer le volume d'eau qu'elle réutilise ou recycle. Elle indique également le volume réutilisé par rapport au volume d'eau prélevé par l'entreprise et renseigné dans l'indicateur <i>G4-EN8</i> . Elle mentionne les normes et méthodologies utilisées pour son calcul.
<b>Département responsable ou sources documentaires :</b> Compteurs d'eau.

*Source : (Global Reporting Initiative, 2015)*

<b>Nom de l'indicateur :</b> G4-EN23 « Poids total de déchets, par type et par mode de traitement » (Global Reporting Initiative, 2015)
<b>Description :</b> Cet indicateur montre l'effort de l'entreprise de réduire ses déchets et d'ainsi diminuer ses impacts environnementaux.
<b>Méthode de calcul :</b> L'entreprise indique le poids des déchets dangereux et non dangereux engendrés par ses différentes activités ainsi que la manière dont elle traite ses déchets.
<b>Département responsable ou sources documentaires :</b> Département comptabilité, Département Achat, les bilans massiques provenant d'audits externes.

*Source : (Global Reporting Initiative, 2015)*

<b>Nom de l'indicateur :</b> G4-EN31 « Total des dépenses et des investissements en matière de protection de l'environnement, par type » (Global Reporting Initiative, 2015)
<b>Description :</b> Cet indicateur permet à l'entreprise d'évaluer l'efficacité de son engagement dans le DD et de voir si ses investissements en la matière sont rentables. Il permet également de montrer à l'entreprise qu'une gestion efficace des ressources peut améliorer sa performance.
<b>Méthode de calcul :</b> Selon le GRI, l'entreprise indique quelles sont ses dépenses totales concernant la protection de l'environnement. Les dépenses sont réparties de la manière suivante : <ul style="list-style-type: none"><li>- « Selon les coûts afférents aux déchets, émissions et à l'assainissement »</li><li>- « Selon les coûts afférents à la gestion environnementale et à la prévention » (Global Reporting Initiative, 2015)</li></ul>
<b>Département responsable ou sources documentaires :</b> Département comptabilité, département Achat, département RH, le service juridique de l'entreprise.

*Source : (Global Reporting Initiative, 2015)*

<b>Nom de l'indicateur :</b> G4-EN27 « Portée des mesures d'atténuation des impacts environnementaux des produits et des services » (Global Reporting Initiative, 2015)
<b>Description :</b> Certains produits ou services ont plus d'impacts négatifs sur l'environnement lors de leur utilisation par le consommateur que lors de leur production. Cet indicateur mesure comment l'entreprise diminue ces impacts négatifs. Grâce à cet indicateur, il est possible pour l'entreprise de se différencier, de stimuler l'innovation technologique et d'améliorer aussi son image.
<b>Méthode de calcul :</b> L'entreprise doit évaluer l'importance des mesures d'atténuation liées aux impacts de ses produits ou services sur une période donnée.
<b>Département responsable ou sources documentaires :</b> Analyses de cycle de vie des produits, documents de conception.

*Source : (Global Reporting Initiative, 2015)*

<b>Nom de l'indicateur :</b> G4-EC9 « Part des dépenses réalisées avec les fournisseurs locaux sur les principaux sites opérationnels » (Global Reporting Initiative, 2015)
<b>Description :</b> Cet indicateur montre la volonté de l'entreprise de participer au développement de l'économie locale, qui ne se réduit pas à l'embauche de personnel ou au paiement des impôts.
<b>Méthode de calcul :</b> Selon le GRI l'entreprise indique la part de ses achats octroyée aux fournisseurs locaux.
<b>Département responsable ou sources documentaires :</b> Département Achat.

*Source : (Global Reporting Initiative, 2015)*

<b>Nom de l'indicateur :</b> G4-HR10 « Pourcentage de nouveaux fournisseurs contrôlés à l'aide de critères relatifs aux droits de l'homme » (Global Reporting Initiative, 2015)
<b>Description :</b> Cet indicateur prouve aux parties prenantes que l'entreprise prend en compte l'ensemble de sa chaîne de valeur et se renseigne sur l'éthique de ses fournisseurs.
<b>Méthode de calcul :</b> L'entreprise indique le pourcentage de nouveaux fournisseurs ayant fait l'objet de contrôles en matière de droits de l'homme.
<b>Département responsable ou sources documentaires :</b> Département Achat & logistique, service juridique de l'entreprise.

*Source : (Global Reporting Initiative, 2015)*

<b>Nom de l'indicateur :</b> G4-LA15 « Impacts négatifs substantiels, réels et potentiels, sur les pratiques en matière d'emploi dans la chaîne d'approvisionnement et mesures prises » (Global Reporting Initiative, 2015)
<b>Description :</b> Cet indicateur peut permettre à l'entreprise de lutter contre les mauvaises pratiques en ce qui concerne l'emploi au sein de sa chaîne de valeur.
<b>Méthode de calcul :</b> L'entreprise évalue les pratiques de ses fournisseurs en matière d'emploi ainsi que les impacts qu'elles peuvent avoir. L'entreprise indique le nombre de relations avec ses fournisseurs qui se sont achevées à la suite de ces contrôles.
<b>Département responsable ou sources documentaires :</b> Département Achat, service juridique de l'entreprise.

*Source : (Global Reporting Initiative, 2015)*

<b>Nom de l'indicateur :</b> G4-PR7 « Nombre total d'incidents de non-respect des réglementations et codes volontaires relatifs à la communication marketing, y compris la publicité, la promotion et les parrainages, par type de résultat » (Global Reporting Initiative, 2015)
<b>Description :</b> Le marketing et la publicité sont gérés par des lois et réglementations que l'entreprise doit suivre. Le non-respect de ces lois peut avoir une incidence financière sur l'entreprise (amendes) mais aussi au niveau de son image.
<b>Méthode de calcul :</b> L'entreprise indique le nombre de fois où elle n'a volontairement pas respecté les réglementations et codes liés au marketing et à la communication. Si l'entreprise a toujours respecté les règles, elle le déclare simplement.
<b>Département responsable ou sources documentaires :</b> Département Marketing, le service juridique de l'entreprise.

*Source : (Global Reporting Initiative, 2015)*

<p><b>Nom de l'indicateur :</b> G4-HR9          « Nombre total et pourcentage de sites qui ont fait l'objet d'examen relatifs aux droits de l'homme ou d'évaluations des impacts » (Global Reporting Initiative, 2015)</p>
<p><b>Description :</b> Cet indicateur montre que l'entreprise a conscience de ses responsabilités en ce qui concerne les droits de l'homme. Il permet de voir si l'entreprise respecte les droits de l'homme sur ses différents sites opérationnels.</p>
<p><b>Méthode de calcul :</b> L'entreprise indique, par pays, le nombre de ses sites dont les impacts ont été évalués selon les droits de l'homme.</p>
<p><b>Département responsable ou sources documentaires :</b> Département RH, le bureau de gestion des risques, le programme d'audit interne, le service juridique de l'entreprise.</p>

*Source : (Global Reporting Initiative, 2015)*

<p><b>Nom de l'indicateur :</b> G4-EN28          « Pourcentage de produits vendus et de leurs emballages recyclés ou réutilisés, par catégorie » (Global Reporting Initiative, 2015)</p>
<p><b>Description :</b> Cet indicateur montre combien de matériaux l'entreprise réutilise afin de créer de nouveaux produits.          Recycler les matériaux et emballages et les utiliser dans un nouveau cycle de production est un atout majeur face à la concurrence.</p>
<p><b>Méthode de calcul :</b> L'entreprise indique, pour chaque classe de produits, le pourcentage de produits vendus ainsi que le pourcentage d'emballages réutilisés.          L'entreprise précise également de quelle façon elle collecte les données pour cet indicateur.          Le calcul proposé par le GRI est le suivant :</p>
 $\frac{\text{Produits et leurs emballages recyclés ou réutilisés pendant la période de reporting}}{\text{Produits vendus pendant la période de reporting}} \times 100$
<p><b>Département responsable ou sources documentaires :</b> Système interne de collecte de données, système externe de collecte de données.</p>

*Source : (Global Reporting Initiative, 2015)*

<b>Nom de l'indicateur :</b> G4-LA6 « Taux et types d'accidents du travail, de maladies professionnelles, d'absentéisme, proportion de journées de travail perdues et nombre total de décès liés au travail, par zone géographique et par sexe » (Global Reporting Initiative, 2015)
<b>Description :</b> Cet indicateur prouve que l'entreprise tient à cœur de protéger ses collaborateurs. Il permet de voir si l'entreprise est capable, à travers sa gestion de la santé et de la sécurité au travail, de réduire les types d'incidents tels que les maladies professionnelles, les accidents du travail ou l'absentéisme. Plus les taux de ces derniers seront bas plus la productivité augmentera au sein de l'entreprise.
<b>Méthode de calcul :</b> L'entreprise indique les taux d'accidents du travail, de maladies, d'absentéisme et de décès ayant lieu au sein de l'entreprise. Elle indique également le nombre de journées de travail perdues qui en découlent. Elle sépare les différents taux par région et par sexe.
<b>Département responsable ou sources documentaires :</b> Contrat du personnel, relevé de présence du personnel, historique des accidents.

*Source : (Global Reporting Initiative, 2015)*

<b>Nom de l'indicateur :</b> G4-PR1 « Pourcentage des catégories importantes de produits et de services pour lesquelles les impacts sur la santé et la sécurité sont évalués aux fins d'amélioration » (Global Reporting Initiative, 2015)
<b>Description :</b> Cet indicateur prouve que l'entreprise prend ses responsabilités concernant la santé et la sécurité de ses clients. Il montre quels efforts l'entreprise fournit pour mesurer l'impact de ses produits ou services sur ses consommateurs. Cet indicateur a bien-sûr un effet sur l'image et la satisfaction des clients de l'entreprise.
<b>Méthode de calcul :</b> L'entreprise indique le nombre de catégories de produits dont elle mesure les impacts sur la santé et la sécurité de ses clients afin d'y apporter les améliorations nécessaires.
<b>Département responsable ou sources documentaires :</b> Le service juridique de l'entreprise, le service commercial, la documentation de la gestion de la qualité.

*Source : (Global Reporting Initiative, 2015)*

<b>Nom de l'indicateur :</b> G4-LA1 « Nombre total et pourcentage de nouveaux salariés embauchés et taux de rotation du personnel par tranche d'âge, sexe et zone géographique » (Global Reporting Initiative, 2015)
<b>Description :</b> Cet indicateur renseigne sur l'aptitude de l'entreprise à séduire de nouveaux collaborateurs qualifiés et venant de différents horizons. Un faible taux de rotation du personnel peut démontrer que les collaborateurs se plaisent au sein de l'entreprise.
<b>Méthode de calcul :</b> L'entreprise indique le nombre de nouveaux salariés pour une période donnée par tranche d'âge, sexe et zone géographique. Elle indiquera aussi la rotation du personnel par tranche d'âge, sexe et zone géographique.
<b>Département responsable ou sources documentaires :</b> Le registre du personnel, les objectifs stratégiques de l'entreprise.

*Source : (Global Reporting Initiative, 2015)*

<p><b>Nom de l'indicateur :</b> G4-LA2 « Avantages sociaux offerts aux salariés à temps plein et non aux intérimaires, ni aux salariés à temps partiel, par principaux sites opérationnels » (Global Reporting Initiative, 2015)</p>
<p><b>Description :</b> Cet indicateur montre à quel point l'entreprise s'engage envers son personnel. Avoir des avantages sociaux intéressants motive et fidélise les collaborateurs.</p>
<p><b>Méthode de calcul :</b> L'entreprise renseigne sur les avantages sociaux qu'elle offre à ses salariés à temps plein. Selon le GRI, ses avantages incluent au minimum :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- « L'assurance vie »</li><li>- « Les soins médicaux »</li><li>- « L'assurance invalidité »</li><li>- « Le congé parental »</li><li>- « Le régime de retraite »</li><li>- « Le plan d'actionnariat » (Global Reporting Initiative, 2015)</li></ul>
<p><b>Département responsable ou sources documentaires :</b> Le département RH, les conventions collectives du travail.</p>

*Source : (Global Reporting Initiative, 2015)*

**Nom de l'indicateur :** G4-LA3

« Retour au travail et maintien en poste après le congé parental, par sexe » (Global Reporting Initiative, 2015)

**Description :** Permettre aux collaborateurs de récupérer leur poste après un congé parental motive les parents à revenir travailler au sein de l'entreprise.

La sécurité de l'emploi est garantie aux collaborateurs, qui ont ainsi le choix de prendre ou non un congé parental.

**Méthode de calcul :** L'entreprise indique, par sexe, le nombre de salariés ayant le droit à un congé parental ainsi que le nombre de salariés ayant déjà pris un congé parental.

L'entreprise indique, par sexe, le taux de retour et de maintien en poste des salariés ayant pris un congé parental.

Le GRI propose deux formules afin de calculer ces taux :

$$\text{Taux de retour au travail} = \frac{\text{Nombre total de salariés ayant réintégré l'organisation après leur congé parental}}{\text{Nombre total de salariés devant réintégrer l'organisation après leur congé parental}} \times 100$$

$$\text{Taux de maintien en poste} = \frac{\text{Nombre total de salariés toujours employés 12 mois après leur retour de congé parental}}{\text{Nombre total de salariés ayant réintégré l'organisation après un congé parental au cours de la ou des précédentes périodes de reporting}} \times 100$$

**Département responsable ou sources documentaires :** Le département RH, les conventions collectives du travail.

Source : (Global Reporting Initiative, 2015)

<b>Nom de l'indicateur :</b> G4-LA13 « Ratio du salaire de base et de la rémunération des femmes par rapport aux hommes, par catégorie professionnelle et par principaux sites opérationnels » (Global Reporting Initiative, 2015)
<b>Description :</b> Un travail de valeur égal, qu'il soit réalisé par un homme ou par une femme doit être rémunéré de la même façon. Cet indicateur peut améliorer l'image de l'entreprise auprès des femmes et attirer les collaboratrices qualifiées.
<b>Méthode de calcul :</b> L'entreprise indique, pour chaque profession, le ratio du salaire de base et le salaire des femmes par rapport aux hommes.
<b>Département responsable ou sources documentaires :</b> Les dossiers du personnel, les échelles salariales, les registres des paiements.

*Source : (Global Reporting Initiative, 2015)*

<b>Nom de l'indicateur :</b> G4-LA4 « Délai minimal de préavis en cas de changement opérationnel, en indiquant si ce délai est précisé dans une convention collective » (Global Reporting Initiative, 2015)
<b>Description :</b> Cet indicateur permet de voir si l'entreprise est capable de maintenir la satisfaction et la motivation de ses collaborateurs lors de changements opérationnels. Il permet de savoir si la façon de communiquer des responsables est optimale.
<b>Méthode de calcul :</b> L'Entreprise indique le délai minimal de préavis qui est donné aux collaborateurs avant tout changement opérationnel important qui pourrait affecter directement leur travail.
<b>Département responsable ou sources documentaires :</b> Les contrats de travail, les conventions collectives, le département RH, le service juridique de l'entreprise.

*Source : (Global Reporting Initiative, 2015)*

**Nom de l'indicateur :** G4-LA9

« Nombre moyen d'heures de formation par an, réparti par salarié, par sexe et par catégorie professionnelle » (Global Reporting Initiative, 2015)

**Description :** Cet indicateur met en évidence les actions mises en place pour améliorer le capital humain au sein de l'entreprise. Permettre aux collaborateurs de se former ne peut être que bénéfique à l'entreprise et à son développement.

**Méthode de calcul :** L'entreprise indique le nombre d'heures de formation que les collaborateurs ont suivi durant une période donnée et cela par sexe et profession. Afin de simplifier ce calcul, le GRI propose les formules suivantes :

$$\begin{array}{c} \text{Nombre moyen d'heures de formation par salarié} \\ = \\ \frac{\text{Nombre total d'heures de formation dont} \\ \text{ont bénéficié l'ensemble des salariés}}{\text{Nombre total de salariés}} \end{array}$$

$$\begin{array}{c} \text{Nombre moyen d'heures de formation par salariée} \\ = \\ \frac{\text{Nombre total d'heures de formation} \\ \text{dont ont bénéficié les femmes salariées}}{\text{Nombre total de salariées}} \end{array}$$

$$\begin{array}{c} \text{Nombre moyen d'heures de formation par salarié} \\ = \\ \frac{\text{Nombre total d'heures de formation} \\ \text{dont ont bénéficié les hommes salariés}}{\text{Nombre total de salariés masculins}} \end{array}$$

$$\begin{array}{c} \text{Nombre moyen d'heures de formation par catégorie} \\ \text{professionnelle} \\ = \\ \frac{\text{Nombre total d'heures de formation dont a bénéficié} \\ \text{chaque catégorie professionnelle}}{\text{Nombre total de salariés dans la catégorie}} \end{array}$$

**Département responsable ou sources documentaires :** Les dossiers du personnel, les calendriers de formation.

Source : (Global Reporting Initiative, 2015)

<b>Nom de l'indicateur</b> : G4-SO1 « Pourcentage de sites ayant mis en place une participation des communautés locales, des évaluations des impacts et des programmes de développement » (Global Reporting Initiative, 2015)
<b>Description</b> : Cet indicateur montre à quel point l'entreprise prend ses responsabilités face à ses impacts sur la communauté locale.
<b>Méthode de calcul</b> :L'entreprise indique « le pourcentage de sites ayant mis en place une participation des communautés locales, d'évaluations des impacts, et des programmes de développement » (Global Reporting Initiative, 2015).
<b>Département responsable ou sources documentaires</b> : Les consultations publiques, les programmes de développement communautaire, les documents détenus par les centres d'informations communautaires.

*Source : (Global Reporting Initiative, 2015)*

**ANNEXE XV : Réponses obtenues durant les différents tests sur le terrain**

Réponses du test réalisé auprès du collaborateur de chez TMR SA

#	Question	nb	moy.
1	En général, que ressentez-vous vis-à-vis de l'entreprise pour laquelle vous travaillez ?	1	2
#	Question	Texte	
2	Quel est votre poste au sein de l'entreprise ?	- Responsable QSE	
#	Question	Texte	
3	Selon vous, que signifie le développement durable ?	- Croissance économique préservant les intérêts sociaux et l'environnement.	
#	Question	Texte	
4	Que fait votre entreprise en termes de développement durable ?	- Conditions sociales de haut niveau, conciliation travail-famille-loisirs, réinsertion sociale, actions environnementales, économie d'énergie, préservation des ressources, etc.	
#	Question	nb	moy.
7	L'entreprise évite au maximum de polluer et limite sa consommation d'énergie	1	7
#	Question	nb	moy.
8	L'entreprise recycle, trie ses déchets et réutilise au maximum	1	6
#	Question	nb	moy.
9	L'entreprise limite sa consommation d'emballages ou utilise des emballages biodégradables	0	-
#	Question	nb	moy.
10	L'entreprise prend conscience que les ressources sont limitées (ressources naturelles)	1	10
#	Question	nb	moy.
11	L'entreprise prend en compte ses impacts sur l'environnement et la société	1	9
#	Question	nb	moy.
12	L'entreprise pense aux conséquences de ses actions sur le long terme	1	10
#	Question	nb	moy.
14	L'entreprise a une bonne réputation en matière de développement durable et une bonne image	1	8
#	Question	nb	moy.
15	L'entreprise communique sur ses actions en termes de développement durable	1	8
#	Question	nb	moy.
16	La rémunération qu'offre l'entreprise est intéressante et représente un avantage par rapport à la concurrence	1	8

#	Question	nb	moy.
17	L'entreprise permet à ses employés de se former	1	10
#	Question	nb	moy.
18	L'esprit d'équipe est fort au sein de l'entreprise	1	9
#	Question	nb	moy.
19	Il y a une bonne ambiance au sein de l'entreprise	1	9
#	Question	nb	moy.
21	Le confort, l'ergonomie et l'environnement de travail sont optimaux au sein de l'entreprise	1	8
#	Question	nb	moy.
22	L'entreprise met à disposition des machines qui permettent d'aider les employés dans leurs tâches (machines, clarks électriques, chariots, etc.)	1	10
#	Question	nb	moy.
24	Vous vous sentez utiles en réalisant vos tâches quotidiennes	1	8
#	Question	nb	moy.
25	Votre emploi vous permet d'avoir une qualité de vie satisfaisante (que ce soit au niveau horaires, salaire, etc.)	1	10
#	Question	nb	moy.
27	Au sein de l'entreprise, les supérieurs font preuve de respect envers les employés	1	7
#	Question	nb	moy.
28	Vos supérieurs se soucient de vos avis et de vos besoins	1	8
#	Question	nb	moy.
29	Vous pouvez compter sur le soutien de vos supérieurs	1	8
#	Question	nb	moy.
30	Il y a de bonnes relations dans l'entreprise (entre employés, entre employés et supérieurs)	1	8
#	Question	nb	moy.
31	Vous êtes informés sur les activités de l'entreprise	1	8
#	Question	nb	moy.
32	Le travail est réparti de manière optimale	1	7

## Réponses du test réalisé auprès du collaborateur d'une entreprise du secteur automobile

#	Question	nb	moy.
1	En général, que ressentez-vous vis-à-vis de l'entreprise pour laquelle vous travaillez ?	1	1
#	Question	Texte	
2	Quel est votre poste au sein de l'entreprise ?	- employé de commerce	
#	Question	Texte	
3	Selon vous, que signifie le développement durable ?	- Façon de vivre et d'agir de façon équitable, écologique, éthique, engagée et de manière à laisser une planète viable à nos enfants	
#	Question	Texte	
4	Que fait votre entreprise en termes de développement durable ?	- tri de certaines substances chimiques contraints par la loi	
#	Question	nb	moy.
7	L'entreprise évite au maximum de polluer et limite sa consommation d'énergie	1	3
#	Question	nb	moy.
8	L'entreprise recycle, trie ses déchets et réutilise au maximum	1	2
#	Question	nb	moy.
9	L'entreprise limite sa consommation d'emballages ou utilise des emballages biodégradables	1	0
#	Question	nb	moy.
10	L'entreprise prend conscience que les ressources sont limitées (ressources naturelles)	1	0
#	Question	nb	moy.
11	L'entreprise prend en compte ses impacts sur l'environnement et la société	1	0
#	Question	nb	moy.
12	L'entreprise pense aux conséquences de ses actions sur le long terme	1	0
#	Question	nb	moy.
14	L'entreprise a une bonne réputation en matière de développement durable et une bonne image	1	0
#	Question	nb	moy.
15	L'entreprise communique sur ses actions en termes de développement durable	1	0
#	Question	nb	moy.
16	La rémunération qu'offre l'entreprise est intéressante et représente un avantage par rapport à la concurrence	1	0

#	Question	nb	moy.
17	L'entreprise permet à ses employés de se former	1	1
#	Question	nb	moy.
18	L'esprit d'équipe est fort au sein de l'entreprise	1	1
#	Question	nb	moy.
19	Il y a une bonne ambiance au sein de l'entreprise	1	2
#	Question	nb	moy.
21	Le confort, l'ergonomie et l'environnement de travail sont optimaux au sein de l'entreprise	1	0
#	Question	nb	moy.
22	L'entreprise met à disposition des machines qui permettent d'aider les employés dans leurs tâches (machines, clarks électriques, chariots, etc.)	1	2
#	Question	nb	moy.
24	Vous vous sentez utiles en réalisant vos tâches quotidiennes	1	2
#	Question	nb	moy.
25	Votre emploi vous permet d'avoir une qualité de vie satisfaisante (que ce soit au niveau horaires, salaire, etc.)	1	2
#	Question	nb	moy.
27	Au sein de l'entreprise, les supérieurs font preuve de respect envers les employés	1	2
#	Question	nb	moy.
28	Vos supérieurs se soucient de vos avis et de vos besoins	1	1
#	Question	nb	moy.
29	Vous pouvez compter sur le soutien de vos supérieurs	1	2
#	Question	nb	moy.
30	Il y a de bonnes relations dans l'entreprise (entre employés, entre employés et supérieurs)	1	3
#	Question	nb	moy.
31	Vous êtes informés sur les activités de l'entreprise	1	1
#	Question	nb	moy.
32	Le travail est réparti de manière optimal	1	3

## Réponses du test réalisé auprès de l'étudiant de la HES-SO

#	Question	nb	moy.	
1	Quel est votre sentiment général vis-à-vis de xxx ?	1	3	
#	Question	Texte		
2	Quel produit achetez-vous habituellement chez xxx ?	- Viande, fromage et alcool		
#	Question	Texte		
3	Selon vous, que veut dire le terme développement durable ?	- Se comporter de manière écologique et responsable envers l'environnement extérieur		
#	Question	Texte		
4	Selon vous, que fait xxx en termes de développement durable ?	- Recyclage d'emballage et traçage de l'origine des produits		
#	Question	nb	moy.	
7	Les produits proposés par l'entreprise sont de qualité	1	10	
#	Question	nb	moy.	
8	Les produits que fabrique l'entreprise sont faits avec des ingrédients frais, naturels ou bios	1	8	
#	Question	nb	moy.	
10	Les produits sont fabriqués localement	1	5	
#	Question	nb	moy.	
11	Le lieu de provenance est indiqué sur le produit	1	9	
#	Question	nb	moy.	
12	Vous trouvez toutes les informations dont vous avez besoin sur le produit	1	10	
#	Question	nb	moy.	
13	L'entreprise fait preuve de transparence (au niveau financier et sur ses actions de développement durable)	1	4	
#	Question	nb	nb (%)	Valeur score
14	Est-ce important à vos yeux que l'entreprise xxx possède un label de développement durable ?	1	100%	-
	Oui	0	0%	0
	Non	0	0%	0
	Je suis indifférent(e) aux labels	1	100%	0
#	Question	nb	moy.	
16	A votre connaissance, l'entreprise fait preuve d'innovation	1	7	

#	Question	nb	moy.	
17	L'entreprise offre une alternative plus durable à un autre produit	1	3	
#	Question	nb	moy.	
18	L'emballage des produits est écologique	1	4	
#	Question	nb	moy.	
19	L'entreprise a une bonne réputation en matière de développement durable	0	-	
#	Question	nb	moy.	
20	L'entreprise se soucie de l'environnement	1	4	
#	Question	nb	moy.	
21	Selon vous, l'entreprise traite bien ses employés	1	5	
#	Question	nb	moy.	
22	L'entreprise s'assure de l'éthique de ses fournisseurs	1	7	
#	Question	nb	moy.	
23	L'entreprise respecte l'égalité entre hommes et femmes	1	7	
#	Question	nb	moy.	
24	Les produits sont fabriqués sans faire subir de cruauté aux animaux	1	2	
#	Question	nb	nb (%)	Valeur score
25	Est-ce primordial à vos yeux que l'entreprise xxx utilise des énergies renouvelables ?	1	100%	-
	Oui	0	0%	0
	Non	0	0%	0
	Indifférent à la question	1	100%	0

## Réponses du test réalisé auprès de la consommatrice du magasin bio

#	Question	nb	moy.	
1	Quel est votre sentiment général vis-à-vis de xxx ?	1	3	
#	Question	Texte		
2	Quel produit achetez-vous habituellement chez xxx ?	- alimentaire, soins, huiles essentielles, ...		
#	Question	Texte		
3	Selon vous, que veut dire le terme développement durable ?	- une façon d'agir et de vivre éthique et écologique qui permet de laisser une planète viable aux générations futures ainsi qu'à la faune et la flore		
#	Question	Texte		
4	Selon vous, que fait xxx en termes de développement durable ?	- limite les emballages inutiles, recycle les sacs plastiques, ne commande aux fournisseurs que ce qu'elle pourra vendre (pas de gaspillage d'invendus), essaie de choisir un max de fournisseur locaux, trie les déchets		
#	Question	nb	moy.	
7	Les produits proposés par l'entreprise sont de qualité	1	10	
#	Question	nb	moy.	
8	Les produits que fabrique l'entreprise sont faits avec des ingrédients frais, naturels ou bios	1	10	
#	Question	nb	moy.	
10	Les produits sont fabriqués localement	1	8	
#	Question	nb	moy.	
11	Le lieu de provenance est indiqué sur le produit	1	9	
#	Question	nb	moy.	
12	Vous trouvez toutes les informations dont vous avez besoin sur le produit	1	8	
#	Question	nb	moy.	
13	L'entreprise fait preuve de transparence (au niveau financier et sur ses actions de développement durable)	1	9	
#	Question	nb	nb (%)	Valeur score
14	Est-ce important à vos yeux que l'entreprise xxx possède un label de développement durable ?	1	100%	-
	Oui	1	100%	0
	Non	0	0%	0
	Je suis indifférent(e) aux labels	0	0%	0
#	Question	nb	moy.	
16	A votre connaissance, l'entreprise fait preuve d'innovation	1	9	

#	Question	nb	moy.	
17	L'entreprise offre une alternative plus durable à un autre produit	1	9	
#	Question	nb	moy.	
18	L'emballage des produits est écologique	1	9	
#	Question	nb	moy.	
19	L'entreprise a une bonne réputation en matière de développement durable	1	9	
#	Question	nb	moy.	
20	L'entreprise se soucie de l'environnement	1	9	
#	Question	nb	moy.	
21	Selon vous, l'entreprise traite bien ses employés	1	10	
#	Question	nb	moy.	
22	L'entreprise s'assure de l'éthique de ses fournisseurs	1	9	
#	Question	nb	moy.	
23	L'entreprise respecte l'égalité entre hommes et femmes	1	10	
#	Question	nb	moy.	
24	Les produits sont fabriqués sans faire subir de cruauté aux animaux	1	9	
#	Question	nb	nb (%)	Valeur score
25	Est-ce primordial à vos yeux que l'entreprise xxx utilise des énergies renouvelables ?	1	100%	-
	Oui	1	100%	0
	Non	0	0%	0
	Indifférent à la question	0	0%	0

## ANNEXE XVI : Mandat définitif

HES-SO Valais

EE	IG	TO
X		

Sujet et Mandat Définitif  
du travail de bachelorFO.2.2.02.27.FF  
mob/01/06/2017

Filière: Economie d'entreprise, en emploi

Année 2017/2018

Confidentiel  Non confidentiel 

La directive sur les travaux de bachelor DI2.2.02.01 décrit précisément l'engagement de la HES-SO Valais et celle du mandant selon que le sujet est confidentiel ou non

<b>Etudiant-e</b> NOM Prénom REICHENBACH Jennifer Tél. 078/813.13.51	<b>Professeur</b> NOM Prénom AMREIN Daniel
<b>Mandant-e</b> NOM (raison sociale) PROSPECTIS SÀRL Adresse complète Chemin de la Promesse 16 1814 La Tour-de-Peilz Tél. 079/669.95.08	<b>Personne de contact</b> NOM Prénom VOISARD Michel Fonction Directeur Tél. 079/669.95.08
<b>Titre du travail de bachelor</b> « Modèle permettant de mesurer l'attractivité de l'entreprise du point de vue développement durable ».	
<b>Echéancier des travaux de bachelor</b>	
➤ Formation à plein temps	<input type="checkbox"/> Variante 1 février – juillet <input type="checkbox"/> Variante 2 septembre – novembre
➤ Formation en emploi	<input checked="" type="checkbox"/> Variante 1 février – août <input type="checkbox"/> Variante 2 septembre – janvier
➤ Type de tentative	<input checked="" type="checkbox"/> Première tentative <input type="checkbox"/> Seconde tentative

EE	IG	TO
X		

**D'autre part le-la mandant-e confirme avoir pris bonne note :**

- de la directive du système qualité relatives au travail de bachelor
- que le travail sera réalisé selon la variante choisie ci-dessus
- que la recherche d'un sujet de travail de bachelor incombe à l'étudiant-e; ses contacts avec les entreprises susceptibles de fournir un mandat n'engagent pas la responsabilité de l'école.
- que le travail reste propriété de la HES-SO Valais et que l'exemplaire qui est remis à l'entreprise par l'étudiant-e est destiné exclusivement à ses propres besoins
- que la HES-SO Valais se réserve le droit de publier sur le site Internet de l'école, le nom de l'entreprise, de l'étudiant-e, le titre du travail de bachelor ainsi qu'un résumé (sauf travaux confidentiels)
- que les travaux confidentiels ne sont pas publiés. Le nom de l'étudiant, accompagné de l'information "Confidentiel" est publié avec un résumé du travail de bachelor, ne contenant ni les chiffres, ni les données sensibles. Le nom de l'entreprise n'est pas publié.
- que la défense orale n'est pas publique (assistent à la défense, le professeur, l'expert et un représentant de la filière)
- que l'étudiant et le professeur planifient avec le représentant du mandant / de la mandante, une présentation du travail de bachelor à l'entreprise

**Attestation d'originalité (à l'attention de l'entreprise mandante)**

- Le/la mandant-e atteste qu'aucune étude similaire n'a déjà été effectuée.
- Lorsque des éléments relatifs au travail préexistent, ils doivent être mentionnés d'une manière explicite ci-après.

**A la suite de ce formulaire, chaque étudiant-e doit fournir un rapport de 3 pages, comprenant les éléments suivants :**

<b>1. Titre du travail</b>	<b>Indiquez</b> 1.1. Un titre pertinent qui fait référence au contexte, à l'objectif principal et éventuellement au nom de l'organisation / du projet.
<b>2. Le contexte (l'entreprise)</b> (max. 10 lignes)	<b>Indiquez :</b> 2.1. Quel est le contexte de votre entreprise et qu'attend-elle de votre travail de bachelor ? 2.2. Où votre travail va-t-il s'arrêter (ce que vous n'allez pas faire après discussion avec votre mandant) ?
<b>3. L'état de l'art</b> (15 - 20 lignes)	<b>Indiquez</b> 3.1. Rédigez un bref état de l'art sur la thématique de votre travail de bachelor (méthodes possibles, définition des concepts, contexte, secteur d'activités, etc.).
<b>4. Les objectifs du travail</b> (min. 4 objectifs au point 4.2)	<b>Indiquez</b> sous la forme d'objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporels : 4.1. Quelle est la question de recherche associée à votre problématique, à laquelle vous allez répondre à la fin de votre travail ? 4.2. Quels sont les objectifs que votre mandant cherche à atteindre avec votre travail ? 4.3. Quels sont les livrables que vous allez présenter à votre mandant à la fin de votre travail? (un livrable est un résultat tangible, mesurable et vérifiable d'un projet, comme par exemple un cahier de charges, une analyse SWOT, les résultats d'une enquête...) 4.4. Quelle sera la plus-value ainsi que l'impact de votre travail pour votre mandant ?
<b>5. Les méthodologies</b> (max. 10 lignes)	<b>Indiquez</b> 5.1. Quelles méthodologies vont vous permettre de répondre à votre question de recherche et d'atteindre les objectifs cités en point 4.2 ? 5.2. Comment allez-vous collecter les données nécessaires à votre travail et garantir leur qualité ?

HES-SO Valais

EE	IG	TO
X		

### Sujet et Mandat Définitif du travail de bachelor

FO.2.2.02.27.FF  
mob/01/06/2017

<b>Indiquez :</b>	
<b>6. La planification</b>	6.1. Comment allez-vous répartir les 360 heures sur les étapes de votre travail en tenant compte de l'effort nécessaire pour implémenter la méthodologie (5.) et atteindre les objectifs (4.) ? 6.2. Quelles sont les principales dates / milestones dans le déroulement de votre travail ?
<b>7. La liste des références</b>	7.1. La référence complète des sources qui seront en priorité utilisés dans votre état de l'art et votre travail, selon les normes APA.
<b>ATTENTION</b>	avant restitution, le descriptif définitif du mandat doit être daté et signé, par: <u>l'entreprise mandante, le professeur et l'étudiant-e</u>

HES-SO Valais

EE	IG	TO
X		

### Sujet et Mandat Définitif du travail de bachelor

FO.2.2.02.27.FF  
mob/01/06/2017

## Descriptif du mandat du travail de bachelor

<b>1. Titre du travail</b>
1.1. Titre du travail de bachelor : « Modèle permettant de mesurer l'attractivité de l'entreprise du point de vue développement durable »
<b>2. Le contexte (l'entreprise)</b>
2.1. Le mandant de cette étude est la société Prospectis sàrl, fondée et dirigée par Monsieur Michel Voisard, ingénieur HES de formation. Cette société, qui se trouve à la Tour-de-Peilz, apporte aux entreprises conseils et solutions dans le but d'améliorer leurs performances. Prospectis insiste sur la différenciation des entreprises face à la concurrence pour améliorer leur attractivité. Le but de Prospectis pour 2018 est de créer un institut pour le développement de l'attractivité des entreprises (IDAE). Le mandant souhaite obtenir de ce travail un modèle qui permette de mesurer l'attractivité des entreprises du point de vue du développement durable (ci-après : DD).
2.2. Après discussion avec le mandant, il a été décidé que cette étude se concentrera sur la partie DD de l'IDAE et non sur les parties marketing et ressources humaines, qui seront prises en charge par d'autres étudiants de HEG hors du canton du Valais.

### 3. L'état de l'art

- 3.1. Avant de commencer les recherches à proprement parler, il faudra définir ce qu'est le concept de DD dans son ensemble. Pour cette partie, les supports de cours de Monsieur Amrein distribués durant l'option « Manager 21 » de la HES-SO seront très utiles. Ils permettent en effet de comprendre les fondements du DD et ses valeurs. D'autres références sur le sujet seront également utilisées pour détailler ce concept. Les études de l'office fédéral de la statistique, de l'ONU, des ONG, l'agenda 21, les lois sur le DD, et d'autres articles scientifiques en feront notamment partie. Cette liste n'est bien-sûre pas exhaustive.

Il faudra ensuite comprendre comment les managers d'aujourd'hui prennent les décisions dans l'entreprise et ce qui les influence. Entre autres, le cours « Management stratégique » de Mr. Grèze permettra de comprendre les enjeux et les méthodes de management stratégique des entreprises, d'observer leur environnement et de pouvoir l'analyser. L'ouvrage « Management » sera aussi utilisé pour saisir l'essentiel des concepts en lien avec cette partie.

Il sera ensuite question des changements qui doivent être apportés au sein même d'une entreprise pour que celle-ci soit durable. Il faudra également tenter de comprendre quels sont les freins qui ralentissent une entreprise dans la mise en place de ces changements. L'ouvrage « L'entreprise légère » donnera des pistes de réflexions intéressantes dans ce domaine. Julia Haake et Basile Gueorguievsky proposent à travers ce livre des solutions réalistes pour que les entreprises prospèrent tout en soutenant l'écologie. On y apprend notamment que cela devient possible en permettant à l'entreprise de « s'alléger », c'est-à-dire d'arriver au même résultat tout en consommant moins de matière.

Finalement, afin de mettre en place le questionnaire, il faudra passer en revue ceux déjà existants tels que « B-lab » et « Ecoentreprise » qui incitent l'entreprise à réfléchir sur le DD.

EE	IG	TO
X		

**4. Les objectifs du travail**

- 4.1. La question de recherche centrale de cette étude est la suivante : « Que doit faire une entreprise pour être attractive en termes de DD aux yeux par exemple de ses collaborateurs, de son marché et de ses différents partenaires ? »
- 4.2. Les objectifs pour le mandant sont les suivants :
- Comprendre la place qu'occupe le DD dans le monde de l'entreprise en 2017.
  - Comprendre pourquoi les entreprises doivent être attractives dans ce domaine.
  - Connaître ce qui rend une entreprise attractive du point de vue du DD.
  - Obtenir un modèle sous forme de questionnaire qui pourra être fourni aux entreprises pour qu'elles puissent s'auto-évaluer et mesurer leur attractivité au niveau du DD.
  - Connaître la structure des questionnaires déjà existants et ce qu'ils évaluent
  - Obtenir des pistes ou solutions de changement à proposer aux entreprises pour un avenir plus durable
- 4.3. Les livrables présentés au mandant seront les suivants :
- Les résultats de l'enquête qualitative
  - Les résultats de l'enquête quantitative
  - Un modèle sous forme de questionnaire qui permettra aux entreprises de s'auto-évaluer
  - Un schéma destiné aux entreprises et détaillant de manière brève et directe comment être attractives sur les thèmes du DD.
- 4.4. La plus-value de cette étude pour le mandant sera de pouvoir orienter les entreprises sur les mesures d'amélioration à mettre en œuvre pour être plus attractives du point de vue DD grâce au modèle qui aura été fourni.

**5. Les méthodologies**

- 5.1. Tout d'abord, une étude documentaire sera réalisée dans le but de comprendre le concept de DD et de connaître les questionnaires déjà existants. Elle sera suivie d'une enquête qualitative qui offrira une diversité d'avis à propos des concepts de DD pour une entreprise. L'étude quantitative définira les attentes des parties prenantes et des actions adaptées pour les satisfaire. Ces recherches mettront en avant les indicateurs qui serviront à créer les questions du modèle.
- 5.2. La recherche documentaire se fera sur internet et dans des ouvrages spécialisés. La fiabilité des sources sera examinée pour en garantir la qualité. Entre 5 et 10 entretiens individuels semi-dirigés seront menés pour l'étude qualitative. Comme elle ne vise qu'à récolter des idées sans les juger, sa qualité n'aura pas besoin d'être garantie. L'étude quantitative se fera sous forme de questionnaire envoyé par voie électronique, un minimum statistique de réponses d'environ 200 sera nécessaire pour garantir sa qualité.

EE	IG	TO
X		

**6. La planification**

## 6.1. Répartition des 360 heures :

Introduction et contexte de l'étude	20 h
Mise en place de la méthodologie et de la structure + étude documentaire	40 h
Enquête qualitative (préparation du questionnaire, interviews, retranscription)	30 h
Analyse des données qualitatives	40 h
Enquête quantitative (préparation, envoi du questionnaire et relances)	40 h
Analyse des données quantitatives	50 h
Création du questionnaire	90 h
Rédaction du rapport	50 h
<b>Total</b>	<b>360 h</b>

## 6.2. Déroulement du travail

<b>12.02.18</b>	Début du travail de Bachelor
12.02.18-05.03.18	Méthodologie et étude documentaire
06.03.18-06.04.18	Enquête qualitative et analyse des données
07.04.18-28.04.18	Enquête quantitative
29.04.18-20.05.18	Analyse des données quantitatives
21.05.18-08.07.18	Création du questionnaire
13.02.18-08.07.18	Rédaction du rapport (dont introduction et contexte)
09.07.18-12.08.18	Relecture du rapport
<b>13.08.18</b>	Dépôt du travail de Bachelor
14.08.18-26.08.18	Préparation de la défense orale
27.08.18-08.09.18 (à définir)	Défense orale

Afin de suivre l'avancée du travail, des rendez-vous avec le mandant ainsi qu'avec le professeur seront régulièrement organisés.

EE	IG	TO
X		

**7. Liste des références**

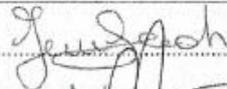
- Amrein, D. (2017). Support de cours : Manager 21. Sierre : HES-SO Valais Wallis.
- Barthe, N. & Rosé, J.-J. (2011). RSE : entre globalisation et développement durable. Bruxelles : Groupe de Boeck.
- Bayle, E. & Dupuis, J.-C. (2012). Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire : Identités plurielles et spécificités. Bruxelles : Groupe de Boeck.
- Bimpactassessment. Évaluation de l'impact B-Lab. Récupéré sur <http://bimpactassessment.net/bcorporation>
- EcoEntreprise. Promouvoir l'entreprise responsable. Récupéré sur <https://ecoentreprise.ch/programme/pourquoi-ecoentreprise/>
- Férone, G., D'Arcimoles, C.-H., Bello, P. & Sassenou, N. (2001). Le développement durable : des enjeux stratégiques pour l'entreprise. Paris : Editions d'organisation.
- Gendron, C. (2006). Le développement durable comme compromis : La modernisation Écologique de l'économie à l'ère de la mondialisation. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Grèzes, V. (2017). Support de cours : Diagnostic stratégique. Sierre : HES-SO Valais Wallis.
- Haake, J. & Gueorguievsky B. (2010). L'entreprise légère. Paris : Delachaux Et Niestle.
- Joing, J.-L. (2002). Auditer l'éthique et la qualité pour un développement durable. Saint-Denis La Plaine : Afnor Éditions
- Organisation des Nations unies. Objectifs de développement durable. Récupéré sur <http://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/>
- Palazzo, G. & Wentland, M. (2011). Pour un management responsable au 21<sup>ème</sup> siècle. Montreuil-sous-Bois : Pearson éditions.
- Raufflet, E. & Batellier, P. (2008). Responsabilité sociale de l'entreprise : Enjeux de gestion et cas pédagogiques. Montréal : Presses Polytechnique de Montréal.
- Robbins, S., DeCenzo, D., Coulter, M. & Rüling, C.-C. (2014). Management : L'essentiel des concepts et pratiques. Montreuil-sous-Bois : Pearson éditions.

EE	IG	TO
X		

Commentaires du professeur responsable du suivi - thèmes à développer ou à exclure, exigences de l'école, outils à utiliser, remarques et recommandations, etc

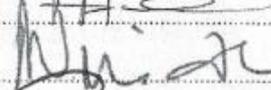
Date : 20.12.17

Signature de l'étudiante-e :



Date : 20.12.17

Signature du professeur/de la professeure :



Date : 15.12.17

Signature du mandant/de la mandante :



Date : 08.FEV.2018

Validation du Responsable de filière :



## **ANNEXE XVII : Modifications apportées au mandat définitif**

Ces modifications ont été validées par le professeur responsable du projet, M. Daniel Amrein :

### Au point 4.1 :

Le mandant souhaitant que les modèles mesurent l'attractivité des entreprises en termes de DD pour ses clients et collaborateurs spécifiquement, la question de recherche devient : « Que doit faire une entreprise pour être attractive en termes de DD aux yeux de ses clients et collaborateurs ? »

### Au point 4.2 :

- « Connaître ce qui rend une entreprise attractive du point de vue du DD » devient : « Connaître ce qui rend une entreprise attractive du point de vue du DD pour ses clients et collaborateurs ».
- « Obtenir un modèle sous forme de questionnaire qui pourra être fourni aux entreprises pour qu'elles puissent s'auto-évaluer et mesurer leur attractivité au niveau du DD » devient : « Obtenir un modèle sous forme de questionnaire qui pourra être fourni aux entreprises et destiné à évaluer l'attractivité de l'entreprise au niveau du DD du point de vue de ses clients et collaborateurs ».
- « Obtenir des pistes ou solutions de changement à proposer aux entreprises pour un avenir plus durable » devient : « Obtenir des pistes ou solutions de changement à proposer en vue d'améliorer les modèles créés ».

### Au point 4.3 :

- Les résultats de l'enquête quantitative sont supprimés
- « Un modèle sous forme de questionnaire qui permettra aux entreprises de s'auto-évaluer » devient : « Un modèle sous forme de questionnaire qui permettra aux entreprises d'évaluer leur attractivité au niveau du DD du point de vue de leurs clients et collaborateurs ».
- « Un schéma destiné aux entreprises et détaillant de manière brève et directe comment être attractive sur les thèmes du DD » devient : « Un schéma destiné aux

Jennifer Reichenbach

entreprises et détaillant de manière brève et directe comment être attractive pour leurs clients et collaborateurs sur les thèmes du DD ».

### **ANNEXE XVIII : Remarques adressées par le jury concernant le mandat définitif**

- L'état de l'art n'en n'est pas un puisqu'il synthétise le contenu de quelques références.
- Dans la partie "méthodologie", il y a lieu de préciser auprès de qui se fera l'enquête quantitative.
- Pour l'enquête qualitative, même avec 5-10 entretiens, la qualité doit être garantie.

### **ANNEXE XIX : Mails envoyés à la fédération suisse des consommateurs**

Ces mails ont été envoyés dans le but d'obtenir un entretien

Travail de Bachelor



Jennifer Reichenbach  
mar. 22/05/2018 11:37

← RÉPONDRE   ← RÉPONDRE À TOUS   → TRANSFÉRER   ⋮

Marquer comme non lu

À : sion@frc.ch;

Bonjour,

Je reviens vers vous concernant mon mail ci-dessous.

Je n'ai jamais reçu de réponses de votre part.  
Serait-il possible d'avoir un entretien par téléphone si personne ne peut me recevoir ?

Merci d'avance

Mon numéro de téléphone a changé : 078 794 16 67

Meilleures salutations

Jennifer Reichenbach



Jennifer Reichenbach  
lun. 09/04/2018 17:52

←   ←   →

Marquer comme non lu

Madame, Monsieur,

Je me permets de vous écrire afin d'obtenir votre aide dans le cadre de mon travail de Bachelor. Etant en dernière année à la HES-SO de Sierre filière gestion d'entreprise, je suis en train de réaliser mon travail de Bachelor, qui porte sur les attentes des consommateurs face aux entreprises dans le domaine du développement durable.

Cela aiderait beaucoup mes recherches si je pouvais interviewer l'un de vos collaborateurs (durée : environ 1 heure).

Je vous remercie d'avance pour votre aide  
Je reste à votre disposition pour plus de renseignements

Avec mes meilleures salutations

Jennifer Reichenbach  
078 813 13 51

## DÉCLARATION DE L'AUTEUR

Je déclare, par ce document, que j'ai effectué le travail de Bachelor ci-annexé seule, sans autre aide que celles dûment signalées dans les références, et que je n'ai utilisé que les sources expressément mentionnées. Je ne donnerai aucune copie de ce rapport à un tiers sans l'autorisation conjointe du responsable de filière et du professeur chargé du suivi du travail de Bachelor, y compris au partenaire de recherche appliquée avec lequel j'ai collaboré, à l'exception des personnes qui m'ont fourni les principales informations nécessaires à la rédaction de ce travail et que je cite ci-après :

- M. Daniel Amrein professeur de la HES-SO Valais Wallis
- M. Michel Voisard, associé gérant de la société Prospectis Sàrl

Sierre, le 10 août 2018

Jennifer Reichenbach

