

MÉMOIRE DE RECHERCHE

L'influence de la gestion d'une marque employeur dans la stratégie des entreprises

Sous la direction de :

M. BEN LAKHDAR Christian

Présenté et soutenu par :

LELEU Aurore

Année universitaire 2020 - 2021





MASTER 2 Administration Economique et Sociale

Mention droit et ressources humaines

Quelles conséquences a la stratégie de marque employeur au sein d'un groupe engagé ?

Année universitaire 2020 - 2021

Présenté par Leleu Aurore, étudiante en deuxième année

Sous la direction de Monsieur Ben Lakhdar Christian, chercheur et professeur à l'Université de Lille

REMERCIEMENTS

Je tiens tout particulièrement à introduire mon mémoire par des remerciements sincères auprès des personnes qui m'ont soutenue dans la rédaction de celui-ci.

En premier lieu je remercie Monsieur Ben Lakhdar, professeur à l'université de Lille 2, qui m'a guidée et aidée à trouver des solutions pour avancer.

Je remercie également Madame Gaillard et Monsieur Dugué qui étaient mes tuteurs au sein de SUEZ, et qui ont été présents pour répondre à mes questions et qui m'ont soutenue.

Un grand merci également à mes proches pour leur soutien et leurs encouragements. Enfin, je souhaiterais remercier l'ensemble des personnes, salariées de SUEZ ou non-salariées ayant accepté de m'accorder de leur temps pour répondre à mes questions.

SOMMAIRE

Introduction	4
Première partie : mon expérience au sein de la société SUEZ valorisation et recyclage des déchets	7
1. Les différentes facettes du métier de chargée de missions ressources humaines	7
1.1 Les instances représentatives du personnel	7
1.2 La gestion des entrées et des sorties	9
1.3 Contentieux	11
1.4 Recrutement et offres d'emploi	11
1.5 Les médailles d'honneur du travail	12
1.6 La santé	12
1.7 L'affichage obligatoire	12
1.8 La gestion d'un projet RH	13
2. Présentation de SUEZ valorisation et recyclage des déchets	14
2.1 Son histoire et son activité	14
2.2 Enoncé de la problématique	15
Deuxième partie : l'image de l'entreprise au service d'un concept stratégique	17
1. La notion de marque employeur	17
1.1 Définition et composition	17
1.2 La responsabilité sociale, un levier à la stratégie de marque employeur	18
1.3 Les limites	20
2. Un dispositif stratégique dans la gestion des ressources humaines	21
Troisième partie : présentation de la méthodologie et des résultats	24
1. Choix de la méthode	24
1.1 Définition et limites de l'entretien semi-directif	24
1.1.1 L'échantillon	25
1.1.2 Le guide d'entretien	30
2. Les résultats de l'analyse	32
2.1 La marque employeur, une perception externe de la société	32
2.1.1 La pérennité est-elle assurée au sein d'un grand groupe ?	32
2.2 Analyse de la politique environnementale de SUEZ valorisation et recyclage	39

2.2.1 Des valeurs réciproques	39
2.2.2 La politique environnementale : entre stratégie et implication	42
2.2.3 De la communication verte à la fidélisation ?	46
2.3 La stratégie interne de marque employeur	49
2.3.1 Etat des lieux	49
2.3.2 L'interaction humaine au coeur de la politique des ressources humaines	52
2.3.3 L'enjeu des perspectives d'évolution	56
2.3.4 La rémunération, un outil pour modifier durablement les comportements ?	58
2.4 Le contrat psychologique, un levier de fidélisation du personnel ?	60
3. Les limites de l'analyse	63
4. Les recommandations	64
4.1 Le service des ressources humaines	64
4.2 Renforcer les liens	64
4.3 Renforcer son engagement auprès des salariés	65
Conclusion	67
Annexes	69
Bibliographie	84

INTRODUCTION

Avec la crise du coronavirus, les hôpitaux publics n'ont jamais eu autant besoin de recruter et de fidéliser leur personnel. Même si avec cette crise, la médiatisation des hôpitaux s'est accélérée, il convient de distinguer un certain paradoxe avec l'image positive du personnel soignant et celle de l'employeur qui contraste avec les conditions de travail et le management qui y sont difficiles. En effet, on constate un nombre de démissions important au sein des établissements hospitaliers alors même qu'il y a une image forte relative au sens du métier des personnels soignants (Hémery, P. mars 2021), *“La marque employeur de l'hôpital devrait se consolider au travers du salarié ambassadeur”*, Hospimedia). Les hôpitaux doivent donc travailler sur leur marque employeur en exposant à l'opinion publique les réels atouts des métiers qu'ils présentent. L'objectif, ici, est de faire ressortir le sentiment de fierté, d'utilité et d'appartenance par la communication sur les réseaux, afin d'améliorer cette image de marque employeur des hôpitaux pour mieux recruter et fidéliser le personnel soignant.

Cet article démontre l'importance du concept de marque employeur, surtout en période de crise, et qu'il peut s'appliquer à l'ensemble des organismes. Lorsque l'on évoque le terme “marque”, on l'associe souvent aux marques qui désignent les biens de consommation, mais aujourd'hui ce terme renvoie aussi aux entreprises et à l'employeur en tant que marque. Globalement, cette marque employeur est définie comme étant *“un ensemble des bénéfices fonctionnels, économiques et psychologiques fournis par l'emploi et permettant d'identifier l'entreprise en tant qu'employeur”* (Ambler et Barrow, 1996). La marque employeur réunit quatre dimensions, l'attractivité, la réputation, l'engagement des salariés et la différenciation (Duron, A. 2011), *De la marque employeur aux nouveaux enjeux RH*, Thèse professionnelle, HEC Paris). A travers ces dimensions, elle est considérée comme un élément stratégique dans la gestion des ressources humaines.

La pertinence de ce modèle perçu comme un réel atout stratégique pour les entreprises sera analysée auprès d'un groupe expert mondial dans son domaine, exposant ses engagements en faveur de l'environnement lui conférant l'image d'une entreprise engagée. En effet, SUEZ est un groupe français présent sur 5 continents comptant 29 500 collaborateurs en France et 86 195 dans le monde en 2020. Elle a orienté ses métiers vers des activités au service de l'environnement par la gestion de l'eau à travers la distribution et la production de l'eau, le traitement des eaux usées et par la protection des milieux naturels. Ses

métiers sont également orientés vers la gestion des déchets par le recyclage et la valorisation. Les résultats permettront d'analyser les réels bénéfices que procure une image forte associée à des actions contribuant à la transition environnementale et énergétique, qui semble finalement contrebalancée par une menace interne relative au nombre de démissions au sein de la société. L'intérêt même est de démontrer ce paradigme entre une société internationale, avec une image puissante et une activité importante pour la société (comme précité par l'exemple actuel au sein des hôpitaux), alors même que pour ces raisons, cela ne permet pas de retenir en son sein les salariés. Ce paradoxe mérite d'être étudié à travers une méthodologie d'étude afin d'expliquer et de comprendre l'origine de ce problème.

La méthodologie de recherche consiste donc à effectuer des entretiens semi-directifs avec les parties prenantes de l'entreprise SUEZ. En effet, la marque employeur véhicule une image à la fois auprès de ses collaborateurs mais également auprès de ses candidats potentiels, ses clients, représentant l'ensemble de ses parties prenantes. Finalement, nous nous interrogeons donc sur le questionnement suivant, la marque employeur comme outil de fidélisation ? L'objectif sera alors d'analyser d'une part son image globale ainsi que sa politique environnementale et d'autre part l'impact que cela procure réellement sur la fidélité des salariés. En somme, cette analyse nous permettra d'étudier si la stratégie de marque employeur est suffisante à elle-même au sein d'une structure qui met en avant des valeurs fortes.

Après une présentation de mes missions en relation avec le domaine des ressources humaines et du droit (première partie, 1.), je vous présenterai SUEZ valorisation et recyclage des déchets (I.2), comme étant une société à fort pouvoir attractif par son activité et son histoire (I.2.1), tout en analysant les difficultés internes à travers un diagnostic des ressources humaines (I.2.2). Ainsi, nous étudierons parmi plusieurs revues de littératures, le concept de marque employeur (deuxième partie) comprenant d'une part sa définition, sa composition (II.1.1) et d'autre part, comprenant la responsabilité sociale des entreprises comme étant un levier à cette stratégie. Les limites de ce modèle seront également mises en évidence (II.1.3) avant d'aborder son avantage stratégique dans la gestion des ressources humaines (II.2.). Afin de répondre à la problématique posée, notre méthodologie (troisième partie) et son déroulement seront détaillés (III.1.1) à travers la réalisation d'une étude empirique basée sur plusieurs entretiens semi-directifs. Les résultats (III.2.) présenteront SUEZ valorisation et recyclage en premier lieu à travers l'image d'un groupe stable (III.2.1) ayant une politique

environnementale attractive (2.2) puis en second lieu, à travers sa politique des ressources humaines (2.3) afin de déterminer si le contrat psychologique construit par la marque employeur de SUEZ permet la fidélisation de son personnel (2.4). Enfin, cette étude comporte des limites (III.3.) et des recommandations (III.4) concernant la situation étudiée, qui se rapportera à une conclusion générale sur ce concept relativement récent.

En premier lieu, nous allons étudier les différentes dimensions du domaine des ressources humaines et son importance à travers mon expérience au sein de la société SUEZ valorisation et recyclage des déchets. Dans un second temps, la société sera présentée à travers son activité et un diagnostic interne.

PREMIÈRE PARTIE:

Mon expérience au sein de la société SUEZ valorisation et recyclage des déchets

Mon expérience au sein de SUEZ a débuté en juillet 2020, mes missions étaient orientées vers un poste en ressources humaines généraliste qui englobe plusieurs fonctions des ressources humaines, du recrutement aux fins de contrat passant par les formations. Cette diversité m'a permis d'acquérir plusieurs compétences dans différents domaines tels que la paie, la gestion du personnel ou encore le recrutement.

1. Les différentes facettes du métier de chargée de missions ressources humaines

Les ressources humaines englobent plusieurs domaines comme la paie, la formation, l'administration du personnel mais aussi les relations sociales.

1.1 Les instances représentatives du personnel

Une ordonnance du 22 septembre 2017 est venue fusionner les instances représentatives du personnel en une seule instance : le comité social et économique.

Lors de mon année d'alternance, j'ai eu pour mission d'organiser la mise en œuvre des réunions du comité social et économique. Cela passe à la fois par la préparation des réunions ordinaires ou extraordinaires, avec l'envoi de l'ordre de jour et des convocations à l'ensemble des membres du comité et aux membres de la direction dans les délais prévus par la loi, soit 3 jours ouvrés avant la réunion (article L 2325-16 du Code du travail). Afin de préparer l'ordre du jour, il fallait que je recueille l'ensemble des questions auprès du directeur d'agence ou du responsable du centre de service ainsi qu'auprès du secrétaire du Comité social et économique (article L 2325-15 du Code du travail) auquel je devais également demander son approbation et sa signature apposé à l'ordre du jour avant l'envoi aux autres membres du comité social et économique. Il fallait également ajouter les points prévus par la loi, et selon le calendrier fixé (articles L2312-17 à L2312-36 du Code du travail) qui concernent les orientations stratégiques de l'entreprise, sa situation économique et sa politique sociale. Je me déplaçais donc une fois par mois sur les différents sites en question afin d'établir le

procès-verbal de la réunion qui a pour objectif d'acter les échanges verbaux entre les organisations syndicales et la direction, pour une approbation ultérieure.

Mis à part les réunions du comité social et économique, d'un point de vue des missions en relation avec les instances du personnel, j'ai participé à la rédaction des accords et des avenants relatifs à la négociation annuelle obligatoire. En effet, depuis fin 2019, les représentants syndicaux sont mobilisés pour négocier ce type d'accord. Dans un premier temps, j'avais la charge d'envoyer les convocations à négociation aux délégués syndicaux mais également de préparer les différents supports pour le déroulement de cette réunion comme le diaporama de présentation qui recense l'ensemble des données sociales et économiques de l'entreprise permettant aux élus d'avoir une image chiffrée de l'établissement concerné. Dans un second temps, j'ai participé à la rédaction de cet accord, au corps du texte en y insérant les différents éléments qui ont été négociés (par exemple, la revalorisation de l'appointement de base).

Hormis les négociations annuelles obligatoires, j'ai participé à la mise en place des accords d'intéressement avec, comme pour l'accord de négociations annuelles obligatoires, la rédaction des présentations pour les réunions en effectuant une simulation de la prime d'intéressement par rapport à l'enveloppe globale selon les différents critères retenus tels que le critère santé et sécurité, les critères liés à la performance de l'entreprise ou encore les critères liés à l'emploi lui-même. Une fois ces accords négociés avec les instances représentatives du personnel, je devais déposer ces derniers sur le site de la DIRECCTE et l'envoyer par courrier au conseil des prud'hommes le plus proche de l'établissement concerné, tout en me chargeant de transférer aux syndicats signataires un document écrit relatif à la notification de l'accord signé (article L 2231-5 du Code du travail).

Par ailleurs, il est également prévu par la loi que les membres du comité social et économique doivent suivre deux types de formations : la formation économique et sociale (L. 2315-63 du Code du travail) et la formation relative à la santé sécurité et aux conditions de travail (L. 2315-18 du Code du travail.). Cela passe par l'organisation d'un planning complet pour former l'ensemble des élus des cinq différents établissements, tout en veillant à ce que ces formations concordent avec leur planning. Je devais donc m'occuper de la réservation de la salle, des plateaux repas et échanger avec l'organisme de formation afin d'élaborer les convocations et les factures. Il fallait tenir compte des protocoles de sécurité mis en place

émanant de la crise du coronavirus où les salles étaient limitées à six personnes, mais il fallait s'organiser aussi, en cas de désistements de la part des collaborateurs pour les reprogrammer sur d'autres sessions et à d'autres dates.

Finalement, être en relation avec les instances représentatives du personnel m'a permis d'être plus proche du terrain, de rencontrer les salariés et d'écouter leurs revendications. Mais c'est aussi à travers cette expérience que j'ai pu prendre pleinement conscience qu'ils sont au cœur des ressources humaines dans la mesure où ils sont un réel acteur organisationnel avec une forte influence. En effet, par exemple, certaines décisions à prendre doivent recueillir leur avis sans quoi le projet ne pourrait aboutir. Cet acteur majeur qui représente les intérêts matériels et moraux des salariés de l'entreprise, fait partie du dialogue social qui est un élément primordial pour la bonne santé de l'entreprise. Cependant, ce dernier n'est pas toujours facile à entretenir. En effet, à travers cette expérience et ayant participé à plusieurs réunions du comité social et économique, j'ai pu me rendre compte qu'il faut faire preuve d'une réelle diplomatie et de neutralité. Ces valeurs, sont à mon sens les deux qualités principales au sein d'un conflit où les intérêts peuvent diverger entre d'un côté l'employeur et d'un autre côté les salariés. Par exemple, nous avons dû faire face à une grève assez importante sur deux de nos sites, il fallait réagir rapidement et préparer des réponses claires et rapides aux différentes revendications recueillies auprès des membres des organisations syndicales.

1.2 La gestion des entrées et des sorties

Lors de mon année d'alternance, j'ai eu pour mission de gérer les entrées et les sorties des salariés. En ce qui concerne les entrées, il fallait établir avec l'aide des gestionnaires administratifs, les contrats à durée déterminée ou indéterminée, pour tout type de contrat (alternance, stage). J'avais pour mission également de rédiger les avenants en cas de changement de qualification, d'emploi, de rémunération ou encore la rédaction d'avenants relatifs au temps partiel thérapeutique. En effet, la loi prévoit que l'acceptation d'une modification des éléments essentiels du contrat de travail des salariés doit être matérialisée par la signature d'un avenant (Cour de cassation, chambre sociale, 16 novembre 2005, pourvoi n° 03-47560).

Concernant les sorties, je devais m'occuper de la fin de contrat de nos collaborateurs qui peuvent prendre différentes formes : les ruptures conventionnelles, les démissions, les licenciements pour inaptitudes et les départs à la retraite. En cas de mobilité d'un de nos collaborateurs, j'avais pour mission de préparer les conventions tripartites.

La gestion des entrées et des sorties des collaborateurs démontre une certaine rigueur vis-à-vis de la loi, il y a certaines mentions à respecter. En effet, il faut suivre l'actualité législative et connaître les éléments de la convention collective applicable aux salariés concernés. La vigilance est donc primordiale dans l'établissement des contrats, lorsqu'il faut détailler certaines mentions (les primes auxquelles le salarié aura droit, la rémunération et la classification selon sa convention collective et cetera). Concernant les départs, il est indispensable de calculer avec justesse la durée du préavis applicable selon la qualification du salarié que l'on retrouve dans la convention collective. Il est également important d'avoir certaines connaissances dans le domaine de la paie pour effectuer différents calculs tel que les indemnités légales de licenciement lors de la rupture du contrat de travail. Il faut également connaître la législation relative aux mentions obligatoires qui doivent figurer sur les documents de sorties qui seront remis aux salariés. Cette législation passe également par le respect de certains délais notamment en cas de rupture conventionnelle. De ce fait, je devais établir les plannings selon les délais légaux. En effet, ces délais prévoient l'organisation des différents entretiens qui peuvent être au nombre de trois, le délai de rétractation à respecter entre la signature du cerfa et la fin du contrat définitif en prenant en compte l'homologation de la DIRECCTE (article L1237-13 et -14 du Code du travail).

Enfin, la gestion des contrats passe également par la rédaction des conventions de mise à disposition pour les collaborateurs. Lors de cette rédaction il fallait être vigilant à leur pourcentage d'affectation ainsi que la durée du contrat. Il fallait établir un réel suivi des différentes conventions de mise à disposition pour l'ensemble du territoire Haut-de-France afin de ne pas omettre une seule convention de mise à disposition qui possède une durée limitée de douze mois. Nous avons alors décidé de faire des conventions de mise à disposition avec une mention qui précise sa tacite reconduction pour éviter ce renouvellement chaque année. Cette mention facilite les choses dans la mesure où les avenants n'auront plus besoin d'être rédigés à nouveau tous les ans pour l'ensemble des sociétés juridiques, cela évite les oublis et c'est un gain de temps. Cette mention prévoit donc la fin de l'application de la convention de mise à disposition dès la rupture du contrat de travail.

1.3 Contentieux

J'ai également eu pour mission de m'occuper des dossiers contentieux. Je préparai donc les différents courriers comme les mises à pieds, les convocations à un entretien disciplinaire, et les courriers de licenciements. Je me suis également occupée de la gestion du licenciement d'un salarié protégé par la rédaction d'un courrier à destination de l'inspecteur du travail, où il fallait décrire les faits, reprendre les règles prévues dans le règlement intérieur de l'entreprise, et y insérer les différentes pièces justificatives pour prouver les faits reprochés. La rédaction des courriers disciplinaires doit suivre une certaine méthodologie prévue par la loi contenant des formalités obligatoires (Article L1332-2 du Code du Travail) et le respect des délais légaux.

Enfin, mon rôle dans la gestion des contentieux était également de procéder aux saisies administratives à tiers détenteurs afin d'effectuer une retenue sur salaire tout en veillant à respecter le seuil minimal prévu par la loi (article L 262-2 du code de l'action sociale et des familles).

1.4 Recrutement et offres d'emploi

Dans un premier temps j'étais chargée du tri des Curriculum Vitae des candidats déposés sur les offres d'emplois afin de comparer le profil des candidats au profil de l'offre d'emploi. Dans cette mission, il est requis plusieurs savoir êtres, il faut être objectif en ne tenant compte que des savoirs faire pertinents pour le poste. Je devais également établir un planning pour les différents rendez-vous avec les candidats retenus en les contactant et en effectuant un pré entretien téléphonique, puis je participais à certains de ces entretiens d'embauche en présentiel.

Dans un second temps, je m'occupais aussi de la rédaction des offres d'emplois notamment lors de la campagne d'alternance.

Au final, la gestion des recrutements et des offres d'emploi demande une certaine rigueur et une bonne connaissance du poste concerné ce qui implique de se renseigner auprès des managers et ou des responsables de site afin de cibler au mieux les candidats qu'ils souhaitent

avoir dans leur équipe. Mais c'est aussi prendre connaissance et s'imprégner des différents métiers pouvant appartenir à des domaines différents.

1.5 Les médailles d'honneur du travail

Pour commander les médailles du travail, je devais recenser l'ensemble des salariés éligibles pour mon périmètre en m'appuyant sur la convention collective applicable pour déterminer leur type de médaille : grand or, or, argent, et vermeil. Puis je devais contacter l'organisme pour la fabrication et la gravure des médailles en veillant à respecter le type de médaille associé à chaque salarié. Enfin, je devais verser une prime liée à l'attribution de cette médaille. Ce versement n'est pas obligatoire par la loi, cependant, au sein de SUEZ, la convention collective le prévoit.

1.6 La santé

Lorsqu'un collaborateur nous fournissait un avis d'inaptitude, je rédigeais les convocations à un entretien afin de prévoir un éventuel reclassement (article L 1226-2 du Code du travail) sur un autre poste selon les préconisations du médecin du travail. Cela fait référence à l'obligation de reclassement auquel sont tenues les entreprises.

D'autre part, j'ai également procédé aux déclarations des effectifs de chaque établissement de mon périmètre pour l'année 2021 auprès de la médecine du travail, et j'ai contacté le service de santé afin d'organiser des visites médicales pour les salariés de l'entreprise selon les motifs de visites prévues par la loi (les visites d'information et de prévention prévues à l'article R4624-10 du Code du travail par exemple).

1.7 L'affichage obligatoire

J'ai procédé à la rédaction de l'affichage obligatoire de l'ensemble des sites SUEZ de la région Haut de France et qui sera affiché dans les lieux accessibles aux salariés. Cet affichage est régi par le Code du travail aux articles D4711-1 à D4711-3, il fallait donc être vigilant dans l'élaboration du panneau afin de mentionner toutes les informations obligatoires (telles que l'identification des membres du comité social et économique, les consignes de sécurité, les horaires d'ouverture du site par exemple) prévues par la loi tout en

tenant compte que ces informations peuvent varier selon le nombre de salariés présents dans l'établissement.

1.8 La gestion d'un projet RH

A mon arrivée au sein de la société SUEZ, je me suis occupée de la gestion d'un projet RH. En effet, l'objectif de ce projet était de fusionner deux sites en un seul. Il fallait chiffrer ce projet par le calcul des primes, des indemnités de repas ou de transport dont le montant de base varie selon la convention collective applicable. Cette dernière était différente d'un site à l'autre, c'est pour cela que les calculs venaient préciser les gains ou les pertes d'une telle fusion.

Ces différentes tâches liées au domaine des ressources humaines représentent un enjeu essentiel dans le façonnement d'une marque employeur. D'une part, l'image de l'employeur est exposée au grand public lors des entretiens de recrutement ou par la rédaction des offres d'emploi. D'autre part, le respect des procédures légales par la gestion administrative des salariés, par les procédures disciplinaires ou encore par la mise en place d'un affichage obligatoire, confère à la société une image d'employeur honnête et soucieux de respecter la législation. La gestion des contrats des salariés est la base de la relation avec eux, cette gestion des contrats se doit d'être satisfaisante auprès des nouveaux entrants afin de la valoriser l'image de l'entreprise. De plus, le respect des obligations liées à la santé des salariés permet de conférer à la société une image d'entreprise veillant à la sécurité de ses salariés. Il en est de même pour le calcul des coûts sociaux et financiers avant la mise en place d'une fusion de sites. Enfin, la gestion des instances représentatives du personnel et le versement d'une prime relative aux médailles du travail permettent également à l'entreprise de se forger une image d'employeur reconnaissant et à l'écoute de ses salariés. Ce sont des leviers issus de la politique ressources humaines de la société qui confèrent une image positive autant en interne qu'en externe.

Cependant, la société communique principalement sur ses valeurs environnementales pour lesquelles elle s'engage. Nous allons donc aborder son histoire et son activité dans la prochaine sous-partie. Puis, dans une seconde sous-partie, nous exposerons le diagnostic réalisé au sein de cette société justifiant le choix de la problématique.

2. Présentation de SUEZ valorisation et recyclage des déchets

Mon alternance au sein de SUEZ est consacrée uniquement à la branche valorisation et traitement des déchets. Je n'interviens pas dans le secteur d'activité de l'eau et de l'assainissement. Par conséquent, la présentation du groupe SUEZ sera focalisée à travers son activité relative à la valorisation et au recyclage des déchets, organisée sous sept sociétés juridiques représentant mon périmètre dans les Hauts-de-France.

2.1 Son histoire et son activité

C'est en 1880 que l'histoire de SUEZ commence. Pour faire face au développement rapide des villes suite à la révolution industrielle, un système de collecte des déchets est inventé afin de garantir une bonne hygiène et assurer la bonne santé de la population. Puis dans les années 1945, le développement des métropoles fait que les besoins de la population augmentent. Il s'agissait alors de collecter et de traiter toujours plus de déchets. De 1990 à aujourd'hui, la protection de la Terre est mise au premier plan et est perçue comme une priorité pour les villes et les industries qui recherchent de nouvelles solutions pour faire face à la raréfaction des ressources et au réchauffement climatique.

SUEZ participe à l'activité du recyclage et de la valorisation des déchets à travers la gestion des déchets par la collecte, le tri, la valorisation des matières, la gestion des déchets dangereux et l'enfouissement. Mais SUEZ c'est aussi des services supplémentaires comme la propreté urbaine, la dépollution des sols pollués ou encore l'épuration des effluents. Elle s'engage auprès d'une multitude de clients tels que les collectivités, les hôpitaux, les particuliers et les entreprises. Suez c'est 16,3 millions de tonnes de déchets valorisés, 7 millions de tonnes de déchets valorisés énergiquement, et 3,7 millions de tonnes de déchets dangereux traités en 2020. SUEZ Recyclage et Valorisation participe également à l'optimisation énergétique et à la réduction des émissions de gaz à effets de serre.

Ces chiffres démontrent l'engagement de SUEZ par rapport à la protection de l'environnement. D'un point de vue réglementaire, elle s'engage à travers la loi de transition énergétique pour la croissance verte qui vise à réduire la production de déchets de 10% et atteindre 70% de valorisation des déchets. SUEZ s'engage à respecter cette loi en limitant ses

déchets enfouis, par la valorisation des déchets organiques à travers un processus de méthanisation. La société s'engage également dans le cadre du développement durable, par son adhésion aux 10 principes du Pacte Mondial des Nations Unies ou encore pour l'Act4 Nature International en faveur de la biodiversité. Suez s'investit donc dans la valorisation des déchets en matières premières avec des centres de tri et des plateformes de valorisation des déchets traitant le biodéchets, les papiers et cartons, les plastiques, le bois, les métaux ferreux non-ferreux, les équipements électriques et électroniques, les solvants, les huiles, et les déchets des activités de soins à risques infectieux. Elle agit de la collecte, au tri, et à la valorisation, jusqu'à la commercialisation en transformant les déchets en matières premières.

2.2 Enoncé de la problématique

Nous venons de l'évoquer, SUEZ de par les chiffres, son activité ou encore son implantation mondiale démontre que c'est une entreprise de grande ampleur. Mais qu'en est-il réellement de sa marque employeur ?

Notre problématique vise à analyser les effets d'une stratégie de marque employeur dans la gestion des ressources humaines à travers l'exemple d'un groupe engagé. Plus précisément, la marque employeur est toujours associée à des entreprises où il y fait bon vivre, et le but est de démontrer si cela a réellement un impact bénéfique sur la fidélité des salariés.

Pour cela, il convient d'effectuer une analyse interne. J'ai donc réalisé un diagnostic stratégique interne qui vise à établir un état des lieux pour mettre en évidence les éventuelles faiblesses de l'entreprise. Lors du diagnostic interne de l'entreprise, je me suis penchée sur l'analyse des ressources humaines avec la prise en compte de l'analyse qualitative, basée sur l'évaluation du confort de vie des salariés et plus particulièrement vers un aspect particulier, qui est le nombre important de démissions au sein des établissements de SUEZ valorisation et recyclage des déchets.

A première vue, ce résultat peut paraître paradoxal par rapport à l'image même de SUEZ car il a été démontré qu'une organisation qui développe des actions en termes de responsabilité sociale renforce positivement l'engagement de ses salariés (Maignan et al., 1999, Maignan et Ferrell, 2001 et Peterson, 2004). En réalité, ce paradoxe désigne l'association de deux faits qui peuvent sembler contradictoires, avec d'un côté l'image forte

de SUEZ valorisation et recyclage par son investissement dans une démarche de protection et de sauvegarde de l'environnement à travers des valeurs et des processus qu'elle partage, face aux démissions, qui eux font référence à la notion d'intention de quitter l'entreprise. En effet, démissionner est une action associée à « *une volonté consciente et délibérée de l'individu de quitter l'organisation* » (Tett et Meyer, 1993).

L'objectif sera de déterminer, à travers ces démissions, quel rôle joue réellement la marque employeur, quelle est son efficacité et ses enjeux en matière de ressources humaines notamment à travers la fidélisation de ses salariés. Ma problématique repose donc sur la réflexion suivante: la marque employeur comme outil de fidélisation ? Afin d'apporter des éléments de réponse à cette problématique, il est nécessaire de présenter ce processus d'identité d'entreprise.

DEUXIÈME PARTIE:

L'image de l'entreprise au service d'un concept stratégique

La notion de marque employeur s'apprécie à travers différents modèles dominants établissant l'articulation d'une telle stratégie (1.1) permettant de répondre à des avantages internes (2).

1. La notion de la marque employeur

Il convient d'analyser la marque employeur en définissant d'une part ce concept (1.1), puis, en approfondissant cette notion à travers la responsabilité sociale, comme levier stratégique (1.2), face aux limites associées à ce modèle (1.3).

1.1 Définition et composition

Il n'y a pas de définition type à proprement parler concernant la marque employeur. En effet, il existe plusieurs définitions qui lui sont attribuées. Celle qui ressort le plus souvent désigne l'identité de la marque comme étant *“l'ensemble des messages émis par une organisation à travers sa marque par un système de communication classique”* (Kapferer, 2007). Cette notion repose sur deux principes (Viot et Benraïss, 2014), d'une part sur le principe d'émission centré sur l'organisation qui fait référence à l'identité de l'entreprise et d'autre part, un principe de réception qui est complété par des outils communicationnels. En effet, cela correspond à la perception de cette marque par les parties prenantes à travers des canaux de communication. Cette perception et cette communication s'adressent à l'environnement externe de l'entreprise, c'est-à-dire aux parties prenantes tels que les clients, les actionnaires ou encore les candidats (Panczuk et Point, 2008). Plus précisément, la perception de cette image passe par une représentation de celle-ci.

L'image véhiculée est d'une part représentée en interne par les membres du personnel, et d'autre part, en externe par les postulants, et en externe de façon interprétée, par rapport à l'idée que les salariés de l'entreprise se font de l'image perçu par autrui (Viot et Benraïss-Noailles, 2014). On remarque que la stratégie de marque employeur possède une dimension interne en s'adressant aux collaborateurs de l'entreprise, ce qui démontre que ce n'est pas uniquement une perception externe.

Pour définir sa personnalité, les entreprises communiquent sur les conditions de travail et l'expérience employé des salariés auprès des candidats (Viot et Benraïss-Noailles, 2014), en mettant en avant les avantages dont elle dispose au sein de son fonctionnement. Cette communication peut également être basée sur des valeurs sociétales par son engagement dans la protection de l'environnement par exemple. En somme, la marque employeur est un processus de gestion de l'identité d'une entreprise par la création d'une image de marque avec l'utilisation d'outils marketing (Levens, 2007), où la société met en avant ses valeurs afin de dorer une image positive de celle-ci auprès du grand public.

L'objectif même d'une stratégie de marque employeur est d'instaurer un processus qui permet à l'entreprise de devenir un employeur de choix (Kapoor, 2010). Le terme "choix" rend la notion de marque employeur puissante dans la mesure où l'entreprise est choisie par les candidats ou les clients, selon les éléments sur lesquels elle communique, qui lui garantissent un réel label de différenciation comparé aux autres entreprises sur un marché qui reste concurrentiel.

Finalement, on distingue deux facettes de la marque employeur, qui sont liées entre elles puisque d'un côté c'est la gestion d'une image et de l'autre, la communication de celle-ci auprès des parties prenantes.

1.2 La responsabilité sociale, un levier à la stratégie de marque employeur

La marque employeur reste cependant une perception. Et plusieurs composants entrent en compte dans cette perception comme nous venons de l'aborder précédemment. D'autres travaux (Turban et Greening, 1997 ; Daniel et Daniel, 1997 ; Albinger et Freeman, 2000 ; Backhaus et al., 2002 ; Bhattacharya et al., 2008 ; Grigore et Stancu, 2011) viennent ajouter une composante qui reste essentielle à la fondation de l'image de l'entreprise, c'est la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). La marque employeur est en effet associée à la réputation de l'entreprise, or cette réputation est bâtie principalement sur la responsabilité sociale de l'entreprise.

Sa définition a été donnée par la Commission européenne qui stipule qu'elle désigne "*l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes*". Au final la responsabilité sociale représente la contribution des entreprises aux enjeux du développement

durable, leur objectif est d'avoir un impact positif sur la société tout en veillant à leur performance économique.

SUEZ participe au développement de sa responsabilité sociale par le biais du recyclage et de la valorisation des déchets. Elle met principalement en avant ce penchant pour l'économie circulaire auprès de ses clients, partenaires et actionnaires, lui garantissant une image forte avec des valeurs qui sont au service de l'environnement en œuvrant à la disponibilité des ressources et à leur réutilisation.

Également, la société met en avant le partage de ses valeurs environnementales avec ses collaborateurs, en communiquant sur leurs métiers qui participent au développement d'un environnement durable. L'enjeu de SUEZ est de bâtir sa stratégie de marque employeur à travers la sensibilisation des candidats potentiels et des salariés en démontrant l'importance des métiers chez SUEZ par leurs participations dans l'avenir de la société face aux défis environnementaux (SUEZ (janvier 2021), *façonner un environnement durable, dès maintenant, communiqué de presse*). Cette démarche démontre que SUEZ s'engage et met au premier plan la transition environnementale et les valeurs fortes des collaborateurs et de l'entreprise.

Cependant, les ressources humaines représentent également un acteur privilégié afin de déployer une démarche de responsabilité sociale en entreprise, la santé, le bien-être et les attentes des collaborateurs, s'inscrivent dans cette démarche (Nicole Barthe, Kaoutar Belabbes, 2016). De ce fait, les pratiques en gestion des ressources humaines doivent également être prises en compte dans le développement de la marque employeur. En somme, la gestion des ressources humaines est redéfinie comme étant une fonction socialement responsable.

La RSE est donc importante dans le façonnement de la marque employeur de l'entreprise car elle reflète à la fois les conditions de travail ainsi que les valeurs de l'entreprise qui définissent son image. Une entreprise qui prend soin de ses salariés et/ou qui a de fortes valeurs sociétales, aura une meilleure réputation et attirera davantage de clients ou de talents. Il faut cependant ne pas oublier d'entretenir cette image afin de garder cette notoriété.

1.3 Les limites

La réputation renvoyée par l'entreprise comporte cependant un risque. L'image que renvoie l'entreprise doit être en phase avec la réalité. Il faut une certaine cohérence entre les valeurs affichées et les pratiques managériales ou RH mises en place par exemple. Ce qui signifie qu'il faut prendre en compte au cœur de la stratégie de marque employeur, le bien être de ses salariés.

S'investir dans les conditions de travail est d'autant plus important lorsque l'entreprise véhicule une marque employeur forte qui sous-entend que des croyances peuvent être développées chez les futurs candidats. En effet, ils peuvent penser que si l'entreprise possède une bonne marque employeur avec des valeurs fortes, cette dernière offrira de meilleures conditions de travail par exemple. Or ce n'est pas forcément le cas, même si l'entreprise met en avant des conditions de travail harmonieuses basées sur le bien être des salariés. Au final, cela conduit à ce que les salariés soient déçus et perçoivent cet écart comme de la trahison qui amène souvent ces derniers à quitter l'entreprise causant également un préjudice à l'entreprise pour son bon fonctionnement.

En effet, la réputation a des répercussions directes sur la performance de l'entreprise, avec un dialogue social qui se dégrade ou encore une baisse de la productivité des salariés. Ces effets négatifs sont liés au fait que certains comportements subordonnés au travail peuvent apparaître à la suite de cette déception comme l'insatisfaction au travail (Guest et Conway, 2002) une perte de confiance envers l'organisation (Robinson, 1996) une diminution de l'implication des salariés (Coyle-Shapiro et Kessler, 2002). Toutefois, ces réactions qui ont un impact néfaste sur l'organisation et la productivité de l'entreprise dépendent en réalité des comportements qui sont propres à chaque individu selon leurs propres émotions (Zhao, Wayne, Glibskowski et Bravo (2007)). En d'autres termes, certains réagiront différemment par rapport à d'autres et de façon plus ou moins forte. Cependant, ces auteurs ne mentionnent pas le fait que ce n'est pas sans conséquences pour l'organisation.

Ainsi, on remarque que la marque employeur n'est pas uniquement un outil de communication externe, mais que les salariés sont concernés également. De plus, ils ont une posture de messenger sur les valeurs de l'entreprise, les salariés sont perçus comme ceux ayant le lien le plus étroit avec la réputation de l'entreprise (Grunig et al., 2002 ; White et al.,

2010). Et du fait de leur déception, les salariés pourraient fausser l'image de l'entreprise en lui donnant mauvaise réputation auprès du public. Outre le bouche à oreille, les salariés ont une prise de parole digitale, ils s'expriment au sujet de leur entreprise sur le net. D'autant plus que les collaborateurs d'une entreprise sont souvent perçus comme des sources crédibles concernant les informations relayées sur l'entreprise au grand public (Men, 2014). Finalement, on est confronté à une situation paradoxale où l'entreprise met en avant son implication dans des valeurs fortes, alors même que les salariés peuvent renvoyer une image opposée et plus négative si un écart est avéré entre l'image extérieure et la réalité. Cela a pour impact de baisser la crédibilité de l'entreprise qui nuit à son image et peut la rendre moins attractive, les candidats pourraient même se tourner plutôt vers la concurrence.

Comme nous l'avons analysé dans cette première partie, la gestion des ressources humaines doit également être mise au premier plan dans une stratégie de marque employeur pour pouvoir produire des avantages stratégiques (2).

2. Un dispositif stratégique dans la gestion des ressources humaines

Ce dispositif procure des avantages à plusieurs niveaux. D'un point de vue externe, l'entreprise sera plus attractive. En effet, les candidats perçoivent l'organisation comme un lieu de travail désirable dans la mesure où les personnes qui sont à la recherche d'un emploi développent des croyances sur l'employeur et établissent les avantages à travailler pour cette organisation compte tenu de sa marque employeur attractive (Rynes, 1991). Certains auteurs qualifient cette situation de contrat psychologique (Backhaus et Tikoo, 2004). Ce contrat est défini comme étant un cadre cognitif représentant une connaissance des informations reçues qui influencent la manière dont l'information est traitée (Rousseau, 2001). Plus précisément, les candidats reçoivent les messages externes émis par l'entreprise et leur donnent une signification, cependant, cette signification c'est-à-dire l'interprétation de ces messages, est individuelle et propre à chaque individu cela signifie que certains individus pourraient être plus ou moins réceptifs que d'autres sur les éléments mis en avant par les sociétés.

Dans ce sens, trois aspects de la marque employeur ressortent sur lesquels l'entreprise communique. Les avantages fonctionnels qui désignent l'utilité et l'intérêt du travail des salariés, les avantages économiques financiers et matériels et les avantages psychologiques qui désignent le sentiment d'appartenance perçu par le salarié (Lievens et Highhouse, 2003).

Cette communication basée sur les avantages internes ou sur les valeurs de l'entreprise peuvent en plus de motiver les chercheurs d'emploi à postuler, attirer des talents. En effet, les talents, du fait de leurs compétences rares et recherchées, sont désirés par les entreprises et ont un large panel de choix d'entreprises qui souhaitent les accueillir afin de se construire un capital humain qui résulte de la combinaison des connaissances du personnel (Laïla Benraiss-Noailles, Catherine Viot, 2014). Le choix de rejoindre une entreprise ou non pour ces talents, peut passer par une analyse de la réputation de l'entreprise, si elle communique sur des valeurs fortes, elle aura plus de chance d'être sélectionnée.

Cette marque employeur est créatrice de valeur également par son attraction auprès des actionnaires. Dans ce sens, les entreprises n'ayant pas investi dans une marque employeur efficace procurent sur le long terme moins de succès financièrement (Laïla Benraiss-Noailles, Catherine Viot, 2014).

D'un point de vue interne, la marque employeur impacterait également les salariés et plus particulièrement sur les attitudes et les comportements. Elle améliorerait leur fidélité, leur satisfaction, leur implication et donc leur motivation qui, in fine, ces avantages permettent de réduire les coûts liés au turn-over qui se mesurent par les coûts de recrutement par exemple. Une trop forte rotation de personnel pourrait devenir une véritable faiblesse stratégique sur le long terme et peut même nuire à la réputation de l'entreprise. En revanche, plus les salariés sont satisfaits, plus le risque de turn-over est faible.

À ces bénéfices psychologiques s'ajoute la création d'une identité sociale positive (Smidts et al., 2001). Cette identité est basée sur la perception de l'image de l'entreprise, de sa marque employeur qu'elle reflète à l'extérieur. Si cette image est perçue positivement par le public, les collaborateurs se créent une identité sociale positive qui renforce l'identification organisationnelle (Dutton et al., 1994 ; Helm, 2013). L'identité sociale correspond à ce que l'individu pense sur la manière dont il se représente et dont il évalue sa propre position (Gustave-Nicolas Fischer, 2020). Cette identité que les collaborateurs se créent va encore plus loin que la simple appartenance à un groupe, c'est aussi selon eux appartenir au meilleur groupe par rapport aux autres. L'identité sociale permet de renforcer les liens entre les collaborateurs et l'entreprise développant chez eux un sentiment d'appartenance qui crée une forme d'attachement à l'entreprise qui rend ces derniers plus engagés plus fidèles et plus motivés dans leur travail.

À cette identité sociale, on peut ajouter une autre identité qui est l'identité culturelle. Elle est définie comme étant un processus d'appropriation et de partage par l'individu des éléments culturels de son environnement (Ingrid Plivard, 2014). Elle se développe grâce à la marque employeur de l'entreprise à travers ses valeurs qu'elle véhicule. Lorsque les salariés de l'entreprise adoptent ces valeurs, de façon plus ou moins forte, ils se créent cette identité. Ainsi les entreprises ont tout intérêt à développer leur marque employeur afin de répondre à leur objectif d'accroissement de la performance des collaborateurs et de la conservation en son sein des talents qui permettent la progression de l'entreprise par leur compétitivité et leur avantage concurrentiel.

Finalement, la marque employeur procure des effets positifs à la fois auprès des candidats et des salariés. Cependant, comme nous l'avons évoqué précédemment cela ne reste qu'un outil de communication, une image que se façonne l'entreprise, la réalité peut être différente. En revanche, si l'image externe est fidèle à l'organisation interne, cela procure certains avantages.

Afin d'approfondir l'analyse de la marque employeur sur ces éventuels avantages cités précédemment, nous allons établir une méthodologie de recherche (1) dans l'objectif d'acquérir des résultats (2) pouvant aboutir à la formulation de recommandations pour améliorer la gestion de la marque employeur.

TROISIÈME PARTIE:

Présentation de la méthodologie et des résultats

La méthodologie repose sur le choix d'une méthode de recherche précise (1) aboutissant à une collecte de données permettant une de fournir des résultats (2) nécessaires au traitement de la problématique. Il convient cependant d'aborder certaines limites (3) en relation avec ces résultats avant de formuler des recommandations applicables à l'entreprise (4).

1. Choix de la méthode

La méthode retenue est une analyse qualitative résultant d'entretiens semi-directifs dont sa définition permet de consolider ce choix (1.1). Mais ce choix méthodologique passe également par la détermination d'un échantillon d'individus à interroger (1.2), ainsi que par la réalisation des guides d'entretiens (1.3).

1.1 Définition et limites de l'entretien semi-directif

Afin de mettre en application mon étude qualitative et face aux différents types d'entretiens je me suis orientée vers la mise en œuvre d'entretiens semi-directifs. L'entretien semi-directif est une technique de collecte de données qui contribue au développement de connaissances favorisant des approches qualitatives et interprétatives (Lincoln, 1995). En effet, contrairement à l'entretien directif, l'entretien semi-directif n'emprisonne pas les propos des interviewés, ils ont la possibilité de développer leurs ressentis afin d'obtenir un plus grand nombre d'informations. S'entretenir directement avec l'interviewé permet également une certaine interactivité qu'il n'y a pas à travers un sondage où les questions sont le plus souvent fermées, ou encore les réponses aux questions ouvertes sont souvent limitées.

Par ailleurs, il est important de prendre en compte également que certains interviewés peuvent être réticents à s'exprimer sur leur ressentis et leurs conditions de travail au sein de SUEZ et de dévoiler éventuellement certains problèmes qu'ils rencontrent au travail. De ce fait, cette technique de récolte des données doit préserver l'anonymat de l'interviewé car sans cela, ce dernier pourrait décider de biaiser les informations de peur d'être jugé (Deslauriers, 1991). A la connaissance de cette limite, il faut préciser, dès le début de l'entretien le caractère confidentiel et anonyme des informations (Brimo, 1972, Mayer et Ouellet, 1991,

Van der Maren, 1992). Cette précision en début d'entretien est donc importante puisqu'elle permet de mettre en confiance les interviewés. Une seconde limite de cette méthodologie se pose à travers la collecte d'une multitude d'informations ne laissant aucune trace écrite. Il fallait donc pouvoir collecter ces dernières tout en étant le plus fidèle possible aux propos des interviewés. Les échanges ont alors été tous enregistrés à l'aide d'un logiciel d'enregistrement vocal. Or, l'article 9 du Code civil précise que "*chacun a droit au respect de sa vie privée*" et que l'enregistrement d'une personne à son insu est une infraction pénale punissable par la loi en vertu de l'article 226-2 du Code pénal. Je devais donc impérativement demander l'accord auprès des interviewés pour pouvoir les enregistrer.

1.1.1 L'échantillon

À l'inverse d'une étude quantitative, l'échantillon de l'étude qualitative peut être infime. Lorsque j'ai atteint au total 10 personnes interrogées en entretien semi directif, j'ai estimé atteindre un seuil où les réponses se retrouvaient au fil des entretiens et qu'aucune nouvelle information ne ressortait, c'est la saturation théorique (Lincoln et Guba, 1985). De plus, il n'est pas possible de sonder tous les individus présents dans l'entreprise. C'est alors que la notion d'échantillon prend tout son sens à travers le processus d'échantillonnage car l'idée est de choisir une partie de l'ensemble de cette population. L'échantillon est désigné comme étant « *une petite quantité de quelque chose pour éclairer certains aspects généraux du problème* » (Pirès 1997, p. 122).

Afin de sélectionner les personnes à interroger, j'ai procédé à l'identification de l'échantillon. Dans l'échantillonnage, on passe par deux actions interreliées entre elles (LeCompte Preissle, 1993) qui sont désignées comme un passage obligatoire dans la définition de l'échantillon. D'une part, c'est l'action de sélectionner et d'autre part c'est l'action d'échantillonner. L'action de sélectionner est le processus de décision de cibler l'objet d'étude et l'angle par lequel on souhaite approcher. J'ai orienté mon objet d'étude vers la perception de la marque employeur à travers les gestion des ressources humaines, et sa stratégie environnementale en analysant les perceptions et le ressentis des différentes parties prenantes de SUEZ valorisation et recyclage des déchets. Cet objet d'étude vient en réponse à la problématique du mémoire et au diagnostic posé, car il permettra d'apporter une réponse et une analyse à la problématique posée.

L'action d'échantillonner passe par la décision relative au choix des individus sélectionnés pour l'analyse de l'étude. Je me suis orientée vers trois catégories principales afin de réaliser l'étude. Ces trois catégories désignent en réalité les récepteurs de la marque employeur. La première catégorie, qui désigne l'échantillon numéro 1, concerne une étude interne, ce sont les salariés de l'entreprise. Ce choix s'ensuit de la sélection de critères contextuels. Ces derniers doivent être pertinents dans l'élaboration du sous groupe, j'ai donc fixé les critères suivants : la famille d'emploi et la qualification.

Les collaborateurs ont été choisis selon des critères prédéfinis par une étude statistique qui dresse le profil des démissionnaires au sein de SUEZ. Le périmètre de cette dernière correspond aux établissements de la société du périmètre où j'exerce mes missions en tant que chargée de missions des ressources humaines. Les établissements sont donc localisés dans la région Haut de France, qui compte douze établissements et quatre cent cinquante-deux salariés au total, travaillant pour les entreprises et non les collectivités. En effet, dans le choix des personnes interrogées, il faut effectuer une collecte des données topologiques (Lapperrière, 1997) en délimitant le cadre empirique sur une localité géographique. Enfin, la période de référence commence à partir du mois d'août 2020 au mois d'avril 2021 qui compte donc trente salariés démissionnaires.

Tout d'abord, j'ai déterminé quelle qualification était le plus susceptible de démissionner. Il en ressort que 39.4% des démissionnaires, hommes et femmes confondus, sont des ouvriers, 33.3% sont des maîtrises, 21.2% sont des cadres, et 6.1% des employés (annexe numéro 1, page 69).

Concernant l'emploi des salariés démissionnaires, il est révélé que ceux appartenant à la famille relative au collecte et au transport sont les plus enclins à démissionner représentant 12 personnes sur 30. L'exploitation représente 8 démissionnaires hommes et femmes confondus (annexe numéro 2, page 69). Ces deux familles d'emploi paraissent les plus touchées en termes de démissions, car la somme de ces deux familles représente un peu plus des deux tiers des profils démissionnaires. Enfin, l'étude statistique s'est orientée sur le pourcentage de démission selon l'ancienneté. Il en ressort que 17% des démissionnaires, hommes et femmes confondus, ont entre 11 et 15 ans d'ancienneté au sein du groupe SUEZ et c'est également 17% concernant les salariés ayant moins d'1 an d'ancienneté dans le groupe (annexe numéro 3, page 70).

Concernant l'âge des salariés démissionnaires, ils appartiennent principalement à la tranche d'âge des 31-35 ans représentant 43% d'hommes et de femmes démissionnaires confondus, et à la tranche d'âge des 36-40 ans à 23%. (annexe numéro 4, page 70).

Cibler et restreindre la population aux critères définis par l'étude statistique me permet d'obtenir le point de vue des collaborateurs appartenant à la même qualification et famille d'emploi que les salariés démissionnaires majoritaires afin d'avoir des résultats pertinents. Cependant, je n'ai pas retenu le critère de l'âge, ni le critère relatif au nombre d'années d'ancienneté, afin d'avoir différentes visions auprès des salariés ayant plus ou moins d'ancienneté dans le groupe.

Sexe	Année de naissance	Domaine d'emploi	Qualification	Intitulé de l'emploi	Ancienneté dans le groupe	Date de l'entretien
Homme	1981	Collecte et transport	Ouvrier	Conducteur	20 ans	28/06/2021
Homme	1991	Collecte et transport	Maîtrise	Chef d'équipe	4 ans	09/06/2021
Femme	1991	Exploitation	Employée	Assistante d'exploitation	1 an	08/06/2021
Homme	1964	Commerce	Cadre	Attaché commercial	24 ans	25/06/2021
Homme	1985	Ingénierie	Cadre	Chef de projet ingénierie	4 ans	01/06/2021

Le second échantillon représente les salariés démissionnaires de l'entreprise. Ici l'échantillon ne représente aucun critère spécifique. Cependant il semble opportun d'interroger les démissionnaires appartenant au même secteur géographique utilisé pour le diagnostic des Ressources Humaines. C'est en analysant leurs motivations qu'on pourra formuler différentes recommandations et analyser la source même du problème. Un salarié démissionnaire a pu être interrogé.

Sexe	Année de naissance	Domaine d'emploi	Qualification	Intitulé de l'emploi	Ancienneté dans le groupe	Date de l'entretien
Homme	1986	Commerce	Maîtrise	Attaché commercial	Moins d'un an	21/06/2021

Le troisième échantillon vise à étudier la réputation de SUEZ Valorisation et recyclage. Plusieurs profils ont été recensés et regroupés en sous-catégorie d'échantillons. Ici les critères principaux sont relatifs à leur situation d'emploi. Plus précisément, ces profils permettent de constater les points de vue selon les individus qui ont un lien direct ou indirect avec la société SUEZ. Sont interrogées également des personnes qui n'ont aucun lien professionnel avec l'entreprise SUEZ afin d'étudier l'image qu'elles ont de la société. Pour cela, je me suis assurée en amont que ces dernières connaissent la société et plus particulièrement son activité dans la valorisation et le recyclage des déchets, sans quoi l'entretien n'aurait pu débuter.

Cette classification désigne les différentes parties prenantes auprès desquelles SUEZ communique ses valeurs. Elles sont regroupées en trois catégories, soit un premier cercle composé des actionnaires, des filiales. Un deuxième cercle composé du marché les clients, les fournisseurs, les concurrents et un troisième cercle qui représente la communauté (annexe numéro 5, page 71).

- L'échantillon A (premier cercle) : *un employé d'une ancienne filiale de SUEZ ;*
- L'échantillon B (second cercle) : *les clients, en d'autres termes une personne ayant travaillé avec la société SUEZ ;*
- L'échantillon C (troisième cercle) : *l'environnement, le grand public.*

Catégorie d'échantillon	Sexe	Année de naissance	Situation professionnelle	Date de l'entretien
Echantillon A	Homme	2001	Employé chez GRDF, ex-filiale de SUEZ	01/05/2021
Echantillon B	Femme	1970	Salariée d'une entreprise cliente de la société SUEZ Valorisation des déchets	11/06/2021
Echantillon C	Femme	1996	- En recherche d'emploi, - Ex-employée d'EDF, - Recherche un poste dans le secteur de l'environnement	09/05/2021
	Femme	1972	Salariée au sein du service des Ressources Humaines de la fonction publique (mairie)	10/05/2021

Enfin, la démarche de recherche des interviewés a été suivie comme tel : une extraction de données a été réalisée sur le logiciel de données de SUEZ afin d'obtenir la liste des salariés selon les critères définis précédemment avec uniquement leur adresse électronique professionnelle afin de les contacter. En effet, la nouvelle charte relative au RGPD au sein du groupe SUEZ, entrée en vigueur depuis le 1^{er} janvier 2021, s'engage à protéger les données à caractères personnelles des salariés, ce qui ne m'a pas permis de collecter le numéro de téléphone ou l'adresse mail personnelle des collaborateurs. Concernant le guide d'entretien des individus externes à l'entreprise, la recherche des interviewés volontaires, selon les critères prédéfinis, s'est faite via une recherche sur le réseau social et professionnel, LinkedIn.

1.1.2 Le guide d'entretien

Le guide d'entretien recense les questions qui seront posées et les thèmes importants figurant dans l'ossature de l'entretien (De Sardan, 1995). Ce dernier est établi par le fruit d'une recherche de travaux scientifiques et en lien avec la problématique. Une fois le guide réalisé, il a été préalablement testé afin de vérifier sa pertinence.

Cependant ce guide d'entretien n'a pas été utilisé de façon linéaire, mais a été utilisé comme étant un outil d'appui et de repère qui m'a permis de suivre les différents thèmes pendant les entretiens. Des questions supplémentaires ont été posées en entretien afin de développer les réponses des interviewés.

Le guide d'entretien a été divisé en trois sous thèmes. Un premier thème analyse la relation qu'a le salarié avec l'urgence climatique, un second thème est relatif aux valeurs de l'entreprise SUEZ. Les valeurs restent une notion large pour une société. De ce fait, à travers ce thème principal, deux sous-thèmes sont développés avec d'une part, l'analyse de sa politique environnementale et d'autre part, l'analyse de ses valeurs à travers sa politique des Ressources Humaines qui contribue à développer des conditions favorisant le bien être des collaborateurs ainsi que leurs évolutions. Les conditions de travail seront donc étudiées à travers le ressenti des salariés. Ces trois thèmes principaux ont été repris dans le guide d'entretien des collaborateurs SUEZ mais également dans celui des démissionnaires (annexe numéro 6, page 72 et numéro 7, page 77).

Concernant le troisième guide d'entretien (en annexe numéro 8, page 80), ici l'image traitée est l'image externe et non interne, le thème ne peut donc pas porter sur la politique des Ressources Humaines même de l'entreprise car cela concerne l'analyse d'un point de vue extérieur, mais il convient tout de même d'étudier à travers un premier thème, la perception qu'ont les individus des conditions de travail des salariés de SUEZ. Un second thème traite de leur perception vis à vis de l'engagement de SUEZ dans la protection de l'environnement. Enfin un troisième thème regroupe les attentes des individus qui seront utiles à analyser dans l'élaboration d'une marque employeur.

Au final l'objectif de ces thèmes est de comparer s'il y a une différence entre l'image perçue et la réalité pour apporter des informations et des réponses au diagnostic et de comprendre les raisons de ce paradoxe où le nombre de démissions est fort alors même que la marque employeur est forte. A travers l'analyse de la marque employeur, l'interprétation des résultats qui seront obtenus, permettra de constater si les objectifs et les avantages qu'elle peut procurer sont atteints et dans quelle mesure.

Les questions en elles-mêmes prennent la forme de questions semi structurées et structurées. Cela signifie que durant l'entretien avec l'interviewé, il est possible de changer l'ordre des questions ou encore ajouter d'autres questions complémentaires au fil de l'interview, afin de développer son idée ou son opinion. Les types de questions choisies sont les questions ouvertes qui permettent de laisser plus de liberté aux répondants et des questions de types fermées qui permettent d'obtenir une réponse précise à la question posée.

D'autres questions ouvertes ont été abordées tel que *“pourquoi?”* ou encore *“pour quelles raisons ?”* Ces dernières servent à expliciter les réponses à des questions fermées afin de donner une réponse déjà donnée à une question (Ludovic Lebart, 1990). L'utilité de cette question est qu'elle permet de préciser la pensée du répondant et de fournir d'autres données à l'interviewer qu'il souhaiterait ajouter, c'est une question de type clarification (Vinter, Shirley ; Bried, Charles, 1998). Enfin d'autres questions ouvertes ont été abordées qui ont permis de critiquer et d'évaluer la qualité de l'information (Ludovic Lebart, 1990), tel que *“ Nous venons d'aborder le thème relatif à vos conditions de travail, avez-vous d'autres remarques ou des sujets importants que vous aurez aimé évoquer ?”* Cela permet de laisser libre choix au sujet d'évoquer un autre problème dont il souhaiterait me faire part.

Une fois ces entretiens réalisés, il convient d'analyser les résultats obtenus (2) ainsi que de poser les limites de cette analyse (3) avant de formuler des recommandations (4).

2. Les résultats de l'analyse

Les résultats traitent de l'analyse de la marque employeur de SUEZ, en globalité (2.1), plus précisément concernant sa politique environnementale (2.2), et sa stratégie de marque employeur d'un point de vue interne (2.3).

2.1 La marque employeur, une perception externe de la société

En premier lieu, nous allons analyser l'image de marque de SUEZ valorisation et recyclage et en second lieu, nous étudierons plus précisément, dans cette image de marque, la perception extérieure de sa politique environnementale. Ces deux caractéristiques représentent le contour de la marque employeur de SUEZ. D'une part, cette première partie analysera le point de vue externe de SUEZ et d'autre part si cette image externe projetée de SUEZ est en concordance avec le point de vue interne des salariés, afin de constater s'il y a un écart ou non entre l'image externe et la réalité. Enfin, nous pourrions analyser si cela permet d'assurer la fidélité de ses collaborateurs. L'analyse externe relève de l'image que se fait de ses parties prenantes.

2.1.1 La pérennité est-elle renforcée au sein d'un grand groupe ?

D'un point de vue général, nous constatons que tous les répondants composant ses parties prenantes ont une bonne image de SUEZ valorisation et recyclage. Elle est perçue comme une entreprise stable, agissant dans une activité importante pour la société.

“ SUEZ est un acteur majeur en France et qui continue à croître car son activité dans les déchets est au cœur de l'activité humaine et on produit de plus en plus. ”

“ J'ai une bonne image de SUEZ, je n'ai pas de scandale en tête sur SUEZ concernant ses conditions de travail comme on pourrait avoir par exemple sur les mauvaises conditions de travail des salariés d'Amazon. ” (Femme, 25 ans, diplômée bac +5 et en recherche d'emploi dans le domaine environnemental).

“ SUEZ est amenée à durer encore pour de nombreuses années, SUEZ ne sera jamais une entreprise en déclin même s’il y a eu un rapprochement avec Véolia. SUEZ perdurera grâce à ses engagements notamment par sa multitude d’activités, il y a des enjeux importants en termes de valorisation des déchets par rapport à l’évolution de la société. ” (Femme, 49 ans, salariée au sein du service RH en mairie).

“ SUEZ est utile au quotidien de l’Homme, c’est un grand groupe, SUEZ durera dans le temps. ” (Femme, 51 ans, salariée d’une entreprise cliente de SUEZ).

“ Je pense que SUEZ durera dans le temps et qu’elle survivra dans le temps malgré l’OPA de Véolia grâce notamment à ses filiales même s’il se peut qu’elle change de nom par la suite. ” (Homme, 20 ans, technicien gaz chez GRDF).

Cela démontre que même si SUEZ est mise en avant par les médias suite à l’offre publique d’achat de son concurrent, Véolia, le groupe n’est pas au centre des polémiques du fait par exemple d’un changement des conditions de travail suite à cette offre de rachat. Par ailleurs, on s’aperçoit que cette stabilité qui définit SUEZ, est attribuée compte tenu de son activité qui est perçue comme étant une activité importante pour le fonctionnement de la société. En effet, c’est une activité importante par son traitement des déchets industriels produit par les entreprises, mais aussi par le traitement des déchets ménagers. De plus, outre la quantité des déchets, cela représente une activité importante dans la protection de la santé de la population, puisque s’ils ne sont pas traités, ces déchets peuvent constituer une source de pollution nocive pour la planète et les humains.

De surcroît, la perception de SUEZ comme étant à la fois un grand groupe et une société stable, implique également que c’est une entreprise possédant des ressources financières suffisantes pour lui permettre de perdurer sur le marché et cela même en période de crise sanitaire. A l’inverse, à titre d’exemple, les entreprises à plus petite taille demeurent dans des ressources de financements limitées, et ce manque de financement est souvent associé au risque de faillite auquel ces PME sont confrontées (Thomas Amossé, 2012).

“ SUEZ perdurera grâce à son réalisme économique. ” (Femme, 49 ans, salariée au sein du service RH en mairie).

“ SUEZ reste un grand groupe avec une bonne situation financière. ” (Femme, 51 ans, salariée d’une entreprise cliente de SUEZ).

“ SUEZ malgré ses marchés récemment vendus reste une entreprise stable avec des revenus financiers toujours imposants, je ne doute pas de son confort financier. ” (Homme, 20 ans, technicien gaz chez GRDF).

Ces propos peuvent être appuyés par un communiqué de presse publié fin avril 2021 par le directeur général de SUEZ, où il est mentionné qu’au premier trimestre, malgré la crise économique, SUEZ a d’excellents résultats et est en forte croissance par rapport à 2020, 2019.

“ Le Groupe enregistre une croissance organique solide, une forte amélioration de sa profitabilité, et une très bonne génération de trésorerie, à des niveaux historiquement hauts pour un premier trimestre. Tous nos segments d’activité sont en croissance. Nos activités Recyclage & Valorisation profitent, en particulier, d’une dynamique de prix solide et d’une hausse des volumes de déchets traités ” (Bertrand Camus, Directeur Général de SUEZ).

Ces résultats financiers publiés en ligne renforcent l’image de SUEZ comme étant une entreprise stable et en bonne conditions financières. Dans la structure de la marque employeur, la stabilité d’une société est un critère important puisque cela représente l’identité qu’elle rejette à ses parties prenantes qui reste primordiale dans la stratégie d’une entreprise. Plus précisément, cette stabilité procure un avantage compétitif à travers la constitution de cette image (Greyser, 1996 ; Maathuis, 1993 ; Boistel, 2007). Même si cela permet de procurer de nombreux avantages à la société en favorisant les recrutements car les candidats se tourneront davantage vers une entreprise stable, comme j’ai pu le constater à travers mes entretiens de recrutement lors de mon alternance. Et, que, cela procure un avantage pour ses investissements, dans la mesure où SUEZ laisse une image d’entreprise en laquelle les actionnaires peuvent avoir confiance, puisqu’il a été démontré qu’une entreprise ayant une bonne image peut soulever jusqu’à 20 fois plus de capital en bourse qu’une plus petite entreprise (Guimaraes, 1985). Il convient de procéder à une analyse interne afin de constater si d’une part cette stabilité est vérifiée, et d’autre part dans quelle mesure cela fidélise ou ne fidélise pas les salariés.

Mais SUEZ est-elle réellement une entreprise stable ?

L'agence de notation Moody's a confirmé sa note le 9 juillet 2021, et a attribué à SUEZ la note de Baa1 au profil de crédit de SUEZ lui assignant une perspective stable. Cependant, cette note a été détaillée dans un communiqué publié par cette même agence de notation, expliquant que le projet d'acquisition par Veolia, jugée comme étant un groupe plus important d'un point de vue géographique, lui permet de justifier cette perspective stable de SUEZ. De surcroît, au sein des justifications de la notation accordée, l'agence Moody's précise que cette note est attribuée compte tenu à la fois de sa stratégie mais également compte tenu de son profil financier, qu'ils jugent endetté. Enfin, l'agence précise que la hausse de cette notation dans les prochaines années est peu probable.

De plus, à travers mes entretiens semi-directifs, un avis a tout particulièrement attiré mon attention concernant cette réelle stabilité. En effet, un interviewé qui affirme ne pas être informé de l'offre publique d'achat de Véolia, a précisé que certes SUEZ est une entreprise stable et durable dans le temps, mais, cet interviewé précise que ce qui pourrait amener à effacer le groupe SUEZ sur le marché, serait la présence d'un plus gros concurrent que lui.

“Je pense que ce qui pourrait jouer dans la durabilité de la société SUEZ est qu'un concurrent à SUEZ lui cause du tort sur le marché.” (Femme, 25 ans, diplômée bac +5 et en recherche d'emploi dans le domaine environnemental).

Durant un autre échange, avec un second interviewé, qui est en accord sur le fait que SUEZ durera dans le temps malgré l'offre publique d'achat de Véolia, laisse tout de même penser que SUEZ devra mettre en œuvre des actions par la suite pour pouvoir rester active sur le marché.

“ Pour perdurer dans le temps SUEZ ne doit pas faire que de l'affichage de ses bonnes pratiques mais aussi continuer dans ses actions pour garder sa place. Par exemple, en améliorant davantage sa façon de faire, on peut toujours faire mieux que ce que l'on fait déjà. Ou, par exemple, en poussant

ses fournisseurs à s'engager pour l'environnement également. ” (Femme, 49 ans, salariée au sein du service RH en mairie).

De part ces deux déclarations, cela nous laisse perplexe sur la réelle stabilité de SUEZ et nous incite à approfondir notre réflexion à travers une perception plus proche du terrain, les salariés. Au premier abord, on remarque que les collaborateurs ne sont pas inquiets pour l'avenir du groupe et cela même s'ils sont impactés directement par l'achat de VEOLIA.

“ Malgré l'offre publique d'achat, SUEZ a encore de belles années à venir. ” (Homme, 57 ans, cadre, attaché commercial).

“ Je pense que SUEZ sera encore présente sur le marché d'ici quelques années, ça reste un grand groupe, un leader. ” (Femme, 30 ans, employée, assistante d'exploitation).

Cependant, certains doutes semblent peser sur l'avenir de SUEZ. Deux interviewés expriment des incertitudes sur cet avenir.

“ L'OPA de Véolia pèse sur SUEZ dans la mesure où cela cause des incertitudes sur la stabilité de SUEZ. Cela provoque auprès du personnel, des salariés qui quittent l'entreprise sans finir leur période d'essai. ” (Homme, 30 ans, maîtrise, chef d'équipe).

“ SUEZ ne durera pas dans le temps, elle sera restructurée il n'y aura plus d'actionnaires par la suite. ” (Homme, 40 ans, ouvrier, conducteur).

En effet, il semble que cette image stable de SUEZ ne soit pas réellement partagée par l'ensemble des salariés et ce rachat semble causer des incertitudes et de l'inquiétude pour l'avenir de la société. Cette idée se retrouve dans les propos d'Eric Guillemette, représentant CFE-CGC de Suez qui affirme « *On n'a pas besoin de Veolia pour vivre. On n'est pas en difficulté, on est une boîte dans laquelle financièrement tout va bien* » (Libération “les syndicats de SUEZ montent au créneau contre l'OPA de Véolia, 8 septembre 2020) par rapport à l'OPA de Véolia qui démontre que SUEZ se suffit à elle-même pour perdurer dans le temps. En somme, cette image de SUEZ comme étant une entreprise durable et stable n'est pas forcément une hypothèse confirmée sur le long terme. Les discours syndicaux dans la presse s'alignent à cette idée :

« De l'actuel Suez, il resterait à peine 25% sur le marché français. Si l'opération se fait, on est mort, on ne s'en relèvera pas. On n'aura pas la capacité » (Franck Reinhold, secrétaire CGT du comité d'entreprise européen de SUEZ).

La stabilité de SUEZ dans le temps semble certes assurée sur le court terme ou du long terme, cependant, sur du très long terme, dans plusieurs années, SUEZ pourrait être moins présente sur le marché qu'on ne le pense, ce qui remet en doute également sa stabilité financière future, par l'acquisition de 29.9% du capital de SUEZ par Véolia. Et cela semble avoir un impact du côté des salariés comme le stipule l'un des interviewés. De nombreuses littératures ont traité le lien entre les changements organisationnels et les motifs de départ. Il en ressort principalement que même si la « stabilité » de l'emploi n'est pas directement menacée par l'adoption de changements, l'insécurité que cela crée, peut conduire certains salariés à chercher un autre emploi et à démissionner (Coralie Perez, 2012).

D'autant plus que l'on constate que certains salariés ne seraient pas inquiets de quitter SUEZ, puisqu'ils pourront retrouver un emploi ailleurs du fait qu'ils estiment que ce dernier est indispensable sur le marché du travail de certains secteurs d'activité, tel que le transport. Ces propos se retrouvent également à travers une étude de la Dares, qui analyse le secteur d'activité le plus propice aux démissions (Berton, F (2013), Démissions et licenciements face aux changements dans les entreprises : la diversité des transitions professionnelles, Travail et emploi, numéro 136). L'analyse suggère que les salariés démissionnant au sein d'un grand groupe désignent des salariés travaillant pour des secteurs à flexibilité externe. Le secteur du transport intervient à la 4e place sur 13 secteurs étudiés par les démissions. Cette flexibilité externe caractérise la gestion de main d'œuvre. Une étude (Gonzales-Feliu J. et Raux C, 2009) suggère que le secteur du transport possède cette flexibilité externe grâce à divers leviers tels que la réorganisation des systèmes de logistiques dans les entreprises ou encore du fait qu'il y ait des nouveaux systèmes de distribution au consommateur par la livraison à domicile par exemple. Ce qui met au premier plan le secteur du transport de marchandises car il assure, selon cette analyse, un lien jugé vital entre les producteurs et les consommateurs.

“ Je n'ai pas peur du rachat de Suez par Véolia, de toute façon j'ai un poste, en tant qu'ouvrier, qui fait que je trouverai forcément du travail, les entreprises ont besoin des ouvriers et de conducteurs avant tout. ” (Homme, 40 ans, ouvrier, conducteur).

En somme, ce témoignage nous laisse penser que cet interviewé n'est pas entièrement confiant dans l'avenir de SUEZ et qu'il ne craint pas la perte de son emploi en lui-même. De ce fait, l'insécurité liée au rachat de SUEZ par son concurrent numéro un, peut causer des démissions de la part des salariés qui chercheront un emploi plus stable pour leur avenir, dans une autre entreprise, quand bien même cet emploi futur recherché reste identique à l'emploi pour lequel ils ont décidé de démissionner.

Cette tendance nous pousse à accorder une priorité à l'image de l'entreprise, qui représente le sentiment de sécurité ou d'insécurité des salariés, qui est un sentiment qui pourrait influencer sur leur décision de quitter l'entreprise, qu'ils aient le statut de cadre ou non, surtout au sein des entreprises dont le secteur d'activité est en forte demande. En effet, le témoignage suivant nous incite à préciser la qualification "cadre" ou "non cadre" .

“ Même s'il y a un démantèlement de la société SUEZ, notre poste reste protégé, on aura toujours besoin des chauffeurs, à l'inverse l'entreprise SUEZ n'aura peut-être plus besoin de plusieurs directeurs ou de plusieurs cadres. ” (Homme, 40 ans, ouvrier, conducteur).

En effet, il semblerait que la pression causée par l'offre publique d'achat de VEOLIA serait davantage subie par les cadres. En effet, ces propos peuvent être appuyés par Wilhem Guette, coordinateur CGT au comité d'entreprise européen de SUEZ qui affirme que les fonctions administratives risquent de se retrouver en première ligne (Libération, “Les syndicats de Suez montent au créneau contre l'OPA de Veolia“, 2020). Nous retrouvons ces déclarations à travers la littérature scientifique qui relate qu'une fusion peut être déstabilisante notamment pour les cadres dirigeants. Il est souligné que les cadres deviennent même les premières victimes car souvent l'acheteur souhaite positionner ses équipes aux postes stratégiques afin d'avoir un meilleur contrôle (Olivier Meier, Guillaume Schier, 2005).

Nous allons approfondir l'analyse de sa marque employeur à travers un autre critère. Nous allons étudier plus précisément sa marque employeur à travers sa politique environnementale et son engagement dans l'environnement qui sont les valeurs sur lesquelles SUEZ communique et pour lesquelles elle s'engage.

2.2 Analyse de la politique environnementale de SUEZ valorisation et recyclage

Comme nous l'avons évoqué précédemment, si l'entreprise n'est pas en accord avec les valeurs qu'elle partage, les salariés peuvent éprouver de la déception et quitter l'entreprise. Dans un premier temps, nous allons donc vérifier si cette théorie peut venir en réponse aux démissions au sein de SUEZ.

2.2.1 Des valeurs réciproques

Nous constatons à travers une méthode des associations libres, que lorsque ces derniers évoquent un ou plusieurs mots qui leur viennent à l'esprit concernant SUEZ, il en résulte que les mots désignant SUEZ sont *“l'eau” “la valorisation des déchets” “l'énergie”* et *“les déchets”*. Cela consolide l'image de SUEZ dans sa politique environnementale, cependant, par l'analyse de ces mots, les conditions de travail ne sont pas évoquées, donc, SUEZ est représentée avant tout par rapport à ses actions pour la préservation de l'environnement.

En premier lieu, on relève que tous les individus interrogés, salariés ou non-salariés de l'entreprise, sont préoccupés par l'urgence climatique. C'est donc un domaine qui sensibilise ces personnes et sur lequel ils portent un intérêt, plus ou moins fort. Ce penchant pour l'environnement démontre leur engagement et leur implication dans la relation que SUEZ a avec l'environnement. En d'autres termes, l'implication de SUEZ dans la protection de l'environnement ne reste pas insignifiante pour eux puisqu'ils partagent les mêmes valeurs.

Dans l'analyse du lien qu'ont les individus extérieurs à la société par rapport à l'environnement, on remarque même qu'il y a un climat d'anxiété vis-à-vis de l'environnement qui se dégrade au fil des années de par l'évolution des besoins ou encore de par l'émigration climatique. Il en ressort également que les jeunes sont plus concernés par cette urgence climatique. C'est un sujet qui reste sensible pour l'ensemble des personnes interrogées. Elles participent aussi à la protection de l'environnement de part leurs actions : plantation d'arbre, tri sélectif, l'achat d'une voiture électrique. Cette prise de conscience face

à la dégradation de l'environnement met l'activité de SUEZ au premier plan par le biais de son activité qui vise à protéger l'environnement par la valorisation des déchets.

“ Je suis préoccupée par l'urgence climatique dans le sens où j'ai fait un master sur l'économie de l'environnement donc c'est déjà un sujet qui m'intéresse tout particulièrement et c'est un domaine pour lequel je recherche du travail. Puis je pense qu'en tant que jeune aujourd'hui on a grandi vraiment dans un climat d'anxiété avec toutes ces alertes concernant l'avenir de la planète et les activités humaines qui ont un impact sur l'environnement donc en effet je pense qu'il est difficile aujourd'hui d'ignorer l'urgence climatique. ” (Femme, 25 ans, diplômée bac +5 et en recherche d'emploi dans le domaine environnemental).

“ Je suis préoccupée par l'urgence climatique et l'environnement. C'est un sujet important, je reste vigilante lorsque je trie mes déchets. ” (Femme, 49 ans, salariée au sein du service RH en mairie).

“ Je fais attention à l'environnement, j'avais même pour projet d'acheter une voiture électrique par la suite. ” (Homme, 20 ans, technicien gaz chez GRDF).

Par ailleurs, l'investissement de SUEZ dans la protection de l'environnement ne semble pas être un élément déterminant au sein de leurs attentes. En effet, l'étude des verbatims de l'opinion publique démontre que les valeurs environnementales sont secondaires pour satisfaire leur bien être au travail, et qu'elles semblent mettre en avant plutôt les conditions de travail.

“ Même si je rejoins une entreprise qui n'est finalement pas engagée dans la protection de l'environnement, je serais tout de même amenée à rester au sein de cette entreprise, si elle propose de bonnes conditions de travail. ” (Femme, 25 ans, diplômée bac +5 et en recherche d'emploi dans le domaine environnemental).

“ Je resterais dans une entreprise qui ne s'engage pas dans l'environnement pour une raison financière, car il me faut un travail avant tout, pour pouvoir gagner un salaire. ”

“ J’ai déjà travaillé dans une entreprise qui se disait engagée dans l’environnement. Cependant elle n’était pas du tout engagée pour l’environnement bien au contraire elle ne respectait pas du tout ses engagements et c’était à but purement financier. J’ai été déçue mais ça je n’ai pas quitté la société pour autant, cependant maintenant je reste perplexe face à l’engagement des entreprises pour l’environnement. ” (Femme, 51 ans, salariée d’une entreprise cliente de SUEZ).

“ Avant j’étais commercial au sein d’un grand groupe connu de tous, et qui n’avait aucune valeur morale. Je ne parle pas de ses valeurs envers la protection de l’environnement mais plus par rapport aux contrats que l’on devait vendre aux prospects qui était une forme “d’arnaque” que l’entreprise souhaitait que l’on fasse signer aux futurs clients. Même si j’ai été déçu de leurs pratiques, je suis parti pour une autre raison. ” (Homme, 20 ans, technicien gaz chez GRDF).

En réalité, il semblerait que les valeurs en elles-mêmes de l’entreprise ne soient pas importantes pour fidéliser les salariés. Cependant, on relève des termes forts relatifs à la déception, au dégoût qui pourraient interférer avec le bien être des salariés. C’est pour cette raison que l’on en conclut que les entreprises doivent veiller à respecter leurs engagements environnementaux d’autant plus si elles divulguent à l’opinion publique qu’elles se responsabilisent dans ce domaine.

Du côté des salariés, l’engagement de Suez dans la protection de l’environnement ne reste pas anodin pour ces derniers, ils sont conscients que son activité est tournée vers l’environnement et ne remettent pas en cause cette dernière puisqu’ils expliquent même le fait qu’ils se sentent davantage impliqués dans cette problématique depuis qu’ils travaillent chez SUEZ.

“ Mon travail chez SUEZ me sensibilise dans la protection de l’environnement et je me sens davantage impliqué dans la problématique du réchauffement climatique depuis que je travaille chez SUEZ. SUEZ partage ses valeurs à travers ses actions collectives pour renforcer l’esprit d’équipe ainsi qu’à travers la présentation de ses projets à venir. ” (Homme, 30 ans, maîtrise, chef d’équipe).

“ Je suis fier de travailler chez SUEZ car j'ai participé à de grands projets pour la protection de l'environnement. Les valeurs de SUEZ sont en accord avec les miennes et j'y porte beaucoup d'importance. ” (Homme, 36 ans, cadre, chef de projet ingénierie).

“ Le réchauffement climatique est vraiment une réelle problématique, nous avons besoin de toujours surconsommer et souvent de façon inutile. Je me sens plus impliqué dans la problématique environnementale depuis que je travaille chez SUEZ car mon travail est en lien avec l'environnement. ” (Homme, 57 ans, cadre, attaché commercial).

“ Le réchauffement climatique cause des conséquences désastreuses et on en a tous conscience. ” (Homme, 40 ans, ouvrier, conducteur).

“ Lorsque je travaillais chez SUEZ, mon métier me donnait un sens au niveau du tri sélectif en tant que particulier. “ (Homme, 35 ans, salarié démissionnaire, maîtrise, attaché commercial).

Cela démontre que la marque employeur de SUEZ basée sur ses valeurs environnementales permet d'impliquer ses salariés eux-mêmes dans la protection de l'environnement. On constate un réel partage de ces valeurs et une fierté de travailler chez SUEZ. Mais si tel est le cas, pourquoi les salariés démissionnent-ils de chez SUEZ ? Ces valeurs environnementales influencent-elles la décision de quitter l'entreprise ? Avant de répondre à cette hypothèse, il convient d'analyser plus précisément la politique environnementale de SUEZ, et de constater si réellement ce partage de valeurs permet de fidéliser les salariés.

2.2.2 La politique environnementale : entre stratégie et implication

L'ensemble de ces parties prenantes extérieures à la société pensent que SUEZ est en concordance avec sa politique environnementale et qu'ils n'ont aucun doute sur ses valeurs. En interne, d'un point de vue des salariés de SUEZ, l'image relative à sa politique environnementale est différente par rapport à celle perçue en externe. En effet, nous

constatons que trois collaborateurs sur six considèrent que SUEZ a une vraie politique d'enjeux climatique.

“ Elle est en concordance avec son image qu'elle projette car elle respecte la réglementation. ”

(Homme, 36 ans, cadre, chef de projet ingénierie)

“ Je pense qu'elle a une vraie politique d'enjeux climatiques. Son image est véridique compte tenu de ses engagements réels. ” (Femme, 30 ans, employée, assistante d'exploitation).

“ SUEZ a une vraie politique d'enjeu climatique, elle a une volonté de faire mieux et d'aller de l'avant. ” (Homme, 35 ans, salarié démissionnaire, maîtrise, attaché commercial).

Cependant, l'analyse des verbatims de l'ensemble des salariés révèle que la politique environnementale de SUEZ n'est qu'une perception et une image que SUEZ se donne, comme étant une méthode de marketing selon ces derniers. Cela ferait référence au modèle de green washing. Cette méthode marketing suppose l'usage d'arguments responsables et économiques pour se construire une meilleure image auprès des consommateurs alors même que leur activité n'est pas responsable (Pauline Breduillieard, 2013).

En effet, deux salariés sur six pensent que SUEZ, comme étant une entreprise avant tout, met au premier plan un but financier et non un but environnemental, par la protection de la planète. Un troisième collaborateur n'affirme pas cette hypothèse mais exprime le fait que dans la façon de faire, relative à la protection de l'environnement, il y aurait quelques fausses notes.

“ SUEZ se donne les moyens et met en œuvre des actions pour parvenir à la protection de l'environnement, mais il existe tout de même quelques couacs dans sa façon de faire. ” (Homme, 30 ans, maîtrise, chef d'équipe).

“ SUEZ a d'abord l'envie de faire des profits plutôt que de faire attention à l'environnement. La politique environnementale de SUEZ c'est plus de la communication, c'est une image d'un acteur et

le profit l'emporte sur la protection de l'environnement. J'ai plutôt une bonne image de SUEZ sur l'image du groupe en global mais concernant chaque établissement ce n'est plus la même chose car il faut faire du profit. ” (Homme, 57 ans, cadre, attaché commercial).

“ SUEZ fait passer en premier le chiffre d'affaires par rapport à la vraie protection de la planète. Finalement, les finances parlent plus que le recyclage. Selon moi, la politique environnementale de SUEZ c'est juste une image, SUEZ est très imagée. SUEZ recycle selon ce qui rapporte et non par rapport aux besoins de l'environnement. ” (Homme, 40 ans, ouvrier, conducteur).

En premier lieu, un article (“Le secteur des déchets « décarbone » son image”, *Europresse*, mars 2021) illustre les propos du salarié, chef d’équipe au sein de SUEZ à travers une étude qui a été réalisée par le Centre interprofessionnel technique d’études de la pollution atmosphérique. Cette étude rapporte que le secteur des déchets évite 39.5 millions de tonnes de CO2 grâce au recyclage mais ce secteur représente 3% des émissions de gaz à effets de serre en France, selon les données nationales. Cette analyse compare également le secteur des déchets aux autres secteurs industriels et exprime que ces derniers ont pourtant réussi à diminuer leurs émissions. En réalité, ces fausses notes soulignées par le collaborateur de SUEZ désignent la façon de faire, les procédés de SUEZ envers la protection de l’environnement et notamment à travers la combustion des déchets. Cette combustion est également pointée du doigt par l’article précité, qui comptabilise un bon nombre d’émissions de carbone liées à la valorisation énergétique de l’incinération.

En second lieu, le discours des salariés qui s’articule autour du fait que SUEZ a pour objectif principal avant tout de faire du chiffre, semble attribuer à SUEZ le fait qu’elle mettrait au premier plan les exigences actionnariales centrées sur la rentabilité financière de court terme (Lazonick et O’Sullivan, 2000). Cependant plusieurs littératures, comme l’approche néoclassique libérale, soulignent le fait qu’une firme a avant tout, pour seule responsabilité, de faire du profit (Friedman, 1970). Ces recherches mettent l’accent sur la définition même d’une entreprise qui est donnée par l’INSEE “*l’entreprise est une unité économique, juridiquement autonome dont la fonction principale est de produire des biens ou des services pour le marché*”.

Outre les actionnaires, l'image de SUEZ comme étant une société responsable et engagée pour l'environnement s'adresse également à ses consommateurs. En effet, les entreprises (avec qui SUEZ signe des contrats pour la collecte de leurs déchets) sont considérées comme étant les consommateurs de SUEZ, et elles intègrent le rôle de parties prenantes jugées primaires car leur absence peut entraîner la disparition de l'entreprise (Clarkson, 1995).

Au-delà de cette communication, une étude (Dagenais, 2015) démontre qu'au sein des entreprises où la RSE est une stratégie d'image sur ses valeurs pour lesquelles elle est engagée, l'entreprise peut bafouer cette cause dans laquelle elle est orientée. En effet, de part cette étude, ces entreprises semblent afficher des valeurs fortes porteuses de bienveillance et posent des gestes concrets cependant elles peuvent trahir cette image dans leur quotidien (Banerjee, S. 2007). Même si SUEZ s'est orientée vers la protection de l'environnement par le recyclage, cette théorie sur le fait que l'entreprise peut se trahir elle-même par ses actions est une conséquence que l'on retrouve dans les verbatims d'un des salariés.

“ Par exemple, au niveau du tri au sein des petits établissements, il n'est pas forcément bien respecté chez SUEZ, il n'y a pas de poubelles de tri, tout est mélangé lorsque l'on jette nos déchets dans les poubelles. Et à l'inverse, dans les plus grands établissements, comme les sièges, là il y a des poubelles de tri” (Homme, 40 ans, ouvrier, conducteur)

Par ces propos, il semblerait donc qu'en réalité SUEZ se crée un capital sympathie en dorant son image sur des stratégies de visibilité.

En effet, la marque employeur de SUEZ comme étant orientée principalement sur les valeurs environnementales de la société suscite le fait qu'elle accorde davantage d'importance pour son image auprès de ses parties prenantes principales, qui lui procure des ressources financières (actionnaires et clients). Mais cela n'enlève en rien le fait qu'elle agit pour l'environnement, même si son activité présente quelques dysfonctionnements, elle participe tout de même à la valorisation des déchets à travers par exemple son adhésion au projet de loi n° 3875 portant sur la lutte contre le dérèglement climatique et le renforcement de la résilience face à ses effets, mais aussi de par son adhésion à la COP21 qui est une conférence internationale sur le climat réunissant l'ensemble des États engagés par la Convention cadre des Nations unies sur les changements climatiques. La société est

également désignée comme un acteur clef à travers sa participation à la loi transition énergétique du 17 août 2015 en inaugurant son nouveau centre de valorisation organique à Faulquemont qui permet d'alimenter le territoire en électricité et en chaleur verte (Communiqué de presse SUEZ, 2015).

D'autres réglementations liées à ses métiers doivent être respectées par le groupe tel que les articles L.511-1 et suivants du Code de l'environnement qui impliquent la traçabilité des déchets dangereux par un bordereau de suivis des déchets. A travers mon expérience au sein de SUEZ, j'ai pu constater que cette formalité était respectée, chaque déchet dangereux était tracé. De plus, la loi relative à la lutte contre le gaspillage et à l'économie circulaire adoptée en Janvier 2020 par l'Assemblée nationale prévoit de faire évoluer les modes de consommation en limitant l'usage de plastique, jusqu'à son interdiction en 2040. Et à travers mon expérience professionnelle au sein de SUEZ, j'ai constaté que SUEZ proposait des gobelets en carton recyclable au sein de ses locaux avec une poubelle spécifique pour recycler ce type de gobelet. Cependant, lorsque je me déplaçais sur certains sites, il y avait encore à disposition des gobelets en plastique sans poubelles de tri spéciales, ce qui rejoint les propos précédent des salariés qui expriment qu'il y a quelques zones d'ombres dans les valeurs environnementales de la société.

Après avoir constaté qu'il y avait un écart entre la perception et la réalité, nous allons analyser si cela suscite chez les salariés l'envie de quitter l'entreprise.

2.2.3 De la communication verte à la fidélisation ?

En premier lieu, il en ressort que pour ces salariés, ces valeurs et ces ambitions ne sont pas décisives dans le fait qu'ils pourraient rester ou non dans l'entreprise et cela même s'ils accordent de l'importance à la protection de l'environnement.

“ J'apporte beaucoup d'importance aux valeurs de SUEZ mais ces valeurs de l'entreprise ne me pousseront pas forcément à rester dans l'entreprise. ” (Homme, 30 ans, maîtrise, chef d'équipe)

“Les valeurs de SUEZ relatives au respect de l'environnement ne m'incitent pas à rester dans l'entreprise, si j'estime que je dois partir, je partirai.” (Homme, 36 ans, cadre, chef de projet ingénierie).

“ J’ai eu la chance d’intégrer SUEZ mais les valeurs de l’entreprise en termes de respect de l’environnement ne sont pas suffisantes pour que je reste chez SUEZ. Il y a d’autres facteurs négatifs qui pourraient me pousser à partir de SUEZ. ” (Femme, 30 ans, employée, assistante d’exploitation).

“ Ses valeurs environnementales pour lesquelles elle prétend s’engager, ne sont pas pour moi une raison qui me pousserait à rester dans l’entreprise. ” (Homme, 57 ans, cadre, attaché commercial).

“Ses actes envers la protection de l’environnement ne sont pas suffisants pour m’inciter à rester dans l’entreprise. S’il y a de gros conflits par exemple, je partirais” (Homme, 40 ans, ouvrier, conducteur).

On remarque alors que ces valeurs et cette image d’acteur important pour la société comme il a été évoqué par ses parties prenantes ou par les salariés qui jugent SUEZ comme étant un grand groupe, ne permettent pas de fidéliser ses salariés. Ce point de vue est partagé par l’ensemble des salariés sondés, qu’ils soient en accord avec les valeurs de SUEZ ou non.

Pour aller plus loin et analyser si les valeurs environnementales communiquées par la marque employeur est un réel outil pour fidéliser les salariés, il convient d’analyser leurs attentes puisque l’assouvissement de ces dernières permet la fidélité des individus. Nous pouvons nous baser sur le palmarès Universum publié le 30 Juin 2021 réalisé par la société suédoise Universum (*“Palmarès Universum : les cadres attendent d’un employeur plus de « respect des salariés », le monde, Anne Rodier, 30 juin 2021*). Le but de ce palmarès est d’analyser, à partir d’un questionnaire comprenant 130 noms d’entreprises, quel est l’employeur préféré des cadres issus d’écoles de commerce et d’ingénieurs. Il en ressort qu’à travers ce palmarès, SUEZ arrive à la 95^{ème} position du classement sur 109 grand groupes cités par les sondés issus des écoles de commerce, à la 50^{ème} place sur 123 grands groupes pour les cadres issus des écoles d’ingénieurs, et à la 68^{ème} place sur 109 places, pour les cadres issus des écoles en technologie de l’information. On en déduit donc que, même si SUEZ s’engage et communique sur ses valeurs environnementales de par la protection de l’environnement à travers sa marque employeur, elle reste loin derrière les GAFAM (Google, Apple, Facebook, Amazon, Microsoft) qui sont en tête du classement en 2021, toutes formations scolaires confondues. Et c’est le cas même pour Véolia, qui est un groupe qui communique également sur des valeurs environnementales. D’une part, il semblerait donc

que les valeurs environnementales d'une entreprise ne font pas forcément partie des attentes des individus. En réalité, une entreprise qui communique sur son engagement dans le développement durable est souvent perçue par le public comme une marque que souhaite se donner l'entreprise, c'est plus une dimension éthique et environnementale (Benoît-Moreau, Parguel, Larceneux, 2008).

D'autre part, l'étude de ce palmarès met en avant le fait que les GAFAM, qui sont en tête du classement, est lié au fait que ces entreprises sont désignées comme ayant une solidité financière et des perspectives d'évolution. De plus, les résultats de cette enquête ont révélé que les attentes des cadres sont davantage tournées principalement vers l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle, la sécurité de l'emploi et la reconnaissance. En effet, de nombreux articles de presse, et vidéos sur internet mettent en avant les conditions de travail chez Google par exemple, avec les crèches d'entreprise, les salles de sport au sein de l'entreprise, et d'autres activités diverses que l'entreprise propose à ses salariés au sein des locaux. De ce fait, la première place de Google dans le classement des entreprises préférées nous pousse à considérer que les attentes s'orientent davantage vers les conditions de travail et moins vers les valeurs environnementales. Les individus verraient plus leur futur dans une entreprise où les conditions de travail sont mises en avant, et où ils sont reconnus par le biais de ces dernières.

Ce résultat, on le retrouve également dans l'analyse des verbatims de ses parties prenantes lorsqu'ils recherchent un emploi. En effet, on s'aperçoit d'une part que les individus sondés recherchent tous des informations sur leurs futurs employeurs et que d'autre part, ils s'intéressent principalement aux conditions de travail de leur futur emploi et à la politique des Ressources Humaines de l'entreprise. On en déduit donc que les valeurs environnementales n'est pas une source de fidélité des salariés, les individus recherchent autre chose.

“ Je regarde beaucoup sur internet les informations relatives à mon futur employeur, sur le déroulement des entretiens, les témoignages des salariés sur les conditions de travail, l'ambiance de travail, même si je regarde ces avis avec un certain recul. Pour moi, l'ambiance au travail passe avant les valeurs environnementales s'il n'y a pas une bonne ambiance ou de bonnes conditions de travail je ne répondrai pas à l'annonce de l'entreprise. ” (Femme, 25 ans, diplômée bac +5 et en recherche d'emploi dans le domaine environnemental).

“ Quand je regarde pour un futur emploi, je recherche des informations sur leur politique RH mais aussi sur les valeurs de la société. Les projets futurs de la société parlent aussi de ses valeurs. Les éléments RH sur l’entreprise sont des informations que l’on peut trouver facilement sur internet et parlent plus que les témoignages des salariés. Je regarde tout de même les témoignages mais je reste réservée sur ces avis relatés sur internet et les avis négatifs ne seraient pas pour moi un frein pour postuler. ” (Femme, 49 ans, salariée au sein du service RH en mairie).

“ Je m’informe sur mon futur employeur. Je recherche des avis sur les dirigeants et leurs visions et je regarde aussi s’il y a les comptes de l’entreprise. Je regarde les avis des salariés aussi. S’il y a des avis négatifs je regarde plus loin sur le fondement de ces derniers. Ces avis négatifs pourraient être un frein pour moi pour postuler. ” (Femme, 51 ans, salariée d’une entreprise cliente de SUEZ).

En somme, même s’il y a un écart entre l’image de ses valeurs environnementales et la réalité, cela n’incite pas les salariés à quitter leur emploi. Il convient alors d’étudier dans une seconde partie les conditions de travail des salariés de SUEZ afin de trouver un éventuel lien avec les départs et plus précisément les facteurs qui en sont la cause.

2.3 La stratégie interne de marque employeur

L’analyse des attentes est importante pour fidéliser les salariés. Mais vers quoi se tournent-elles exactement ? SUEZ répond-elle à ces dernières ? Bien que sa stratégie de marque employeur projette une image où il y fait bon vivre.

2.3.1 Etat des lieux

Les critères qui sont le plus mis en évidence par l’ensemble des individus interrogés sont l’ambiance au travail, la communication et la reconnaissance au travail. Bien que la rémunération permette en grande partie de satisfaire l’ensemble des besoins définis par la célèbre pyramide de Maslow, qui sous-entend que la rémunération permet d’accomplir de nombreux besoins des salariés (besoins physiologiques, de sécurité, d’appartenance, d’estime, et le besoin d’accomplissement) qui permettent à leur tour satisfaction et

motivation, apparaît au final secondaire. Le critère de la rémunération a été évoqué par un seul interviewé parmi les 10. Cela démontre également que les attentes sont susceptibles de varier d'un individu à l'autre.

“ L’ambiance au travail est primordiale pour moi et moins la rémunération. Même si vraiment ma rémunération ne me convient pas, je pourrais hésiter à quitter l’entreprise mais le critère principal pour moi reste l’ambiance avec mes collègues. De même, même si j’ai un emploi stable dans une entreprise stable, le manque de reconnaissance et de valorisation au travail pourrait m’inciter à partir. ” (Femme, 25 ans, diplômée bac +5 et en recherche d’emploi dans le domaine environnemental).

“ L’ambiance au travail est un élément important pour moi, pour que je me sente bien dans mon entreprise. Précédemment, j’étais au sein d’une société qui pratiquait un management toxique, il y avait une très mauvaise ambiance et aucune reconnaissance. C’est d’ailleurs pour cette raison que j’ai quitté cette société et rejoint SUEZ. Par ailleurs, la rémunération peut présenter un élément important aussi pour moi. “ (Homme, 35 ans, salarié démissionnaire, maîtrise, attaché commercial).

Par l’analyse des verbatims de l’opinion publique, on remarque que SUEZ semble prendre en considération ces attentes. En effet, SUEZ est perçue comme un groupe où il y a de bons avantages salariaux, des opportunités de carrière intéressantes avec la possibilité d’effectuer des formations, un bon dialogue social et une reconnaissance de la hiérarchie envers les salariés ainsi que des horaires de travail flexibles. Cette image positive qui lui est attribuée vient également de son image en tant que grand groupe. Cela démontre que la notion de contrat psychologique définit comme étant *« des croyances individuelles, modelées par l’organisation, relatives aux termes d’un accord d’échange réciproque entre l’individu et son organisation. »* (Rousseau, 1995), présente une certaine nuance. En effet, des croyances peuvent être modelées par l’organisation elle-même mais, ces croyances peuvent être également à titre personnelle, modelées par les aprioris de l’individu même par rapport à la marque employeur d’une société.

“ SUEZ me semble être un groupe où il y a de fortes opportunités de carrière et où on peut évoluer et se former. Je pense également que les conditions de travail chez SUEZ varient d’un métier à l’autre, pour les ouvriers le travail peut être plus pénible alors que pour les cadres les conditions de travail peuvent être plus favorables. ” (Femme, 25 ans, diplômée bac +5 et en recherche d’emploi dans le domaine environnemental).

“ SUEZ semble prendre en considération ses salariés, je pense qu’il y a un bon dialogue social au sein de SUEZ ainsi qu’une bonne reconnaissance envers les salariés. SUEZ a une exigence de qualité de service et de productivité, je pense. ” (Femme, 49 ans, salariée au sein du service RH en mairie).

" J'ai travaillé plusieurs fois avec SUEZ je communiquais avec eux dans le cadre de mon travail et j'ai l'impression que l'information passe mal au sein de SUEZ je pense qu'il n'y a pas une bonne organisation. Ils nous redemandaient souvent des documents qu'on leur avait déjà envoyés. Je pense que plus l'entreprise est grande moins les salariés sont impliqués et ce manque de circulation de l'information peut causer du mal être et ils peuvent se sentir démotivés au travail s'ils ne savent pas vers qui se tourner. Dans les grandes entreprises les salariés peuvent ressentir de la pression au travail aussi. J'ai remarqué également du turn over au sein de SUEZ dans les postes avec qui je travaillais. Cependant je pense que SUEZ offre de meilleurs salaires et avantages salariaux et que les horaires de travail ont l'air plus flexibles après cela peut dépendre du métier je pense. ” (Femme, 49 ans, salariée d’une entreprise cliente de SUEZ).

“ Je pense que SUEZ propose de bonnes conditions de travail, c'est un gros groupe qui a des moyens financiers lui permettant de répondre au confort de ses salariés. Je pense que les salariés sont bien rémunérés et que par exemple les camions ou les outils de travail doivent être de bonne qualité. ” (Homme, 20 ans, employé, technicien gaz chez GRDF).

Cependant, il est important de noter que le thème relatif à l'organisation au sein de la société semble présenter quelques dysfonctionnements. En effet, un interviewé, qui est client et est en relation avec la société SUEZ dans le cadre de son travail, note un certain manque d'organisation et de communication entre les employés de SUEZ. L'interviewé exprime également le fait qu'il y aurait du turn over au sein de SUEZ. Au premier abord, nous pouvons donc nous orienter vers un problème que nous venons d'identifier, qui est la mauvaise circulation de l'information. Cela peut être dû à une multitude de raisons comme le manque de temps, l'incompréhension ou encore des informations délivrées trop tardivement par exemple.

2.3.2 L'interaction humaine au coeur de la politique des ressources humaines

La communication interne est un élément important que les entreprises doivent prendre en compte dans leur politique des Ressources Humaines qui dessine leur marque employeur. Cette communication est au cœur du management, et regroupe la reconnaissance au travail. Si ces éléments font défaut, l'entreprise peut subir du turn over lié à la démotivation qui découle d'un mauvais management. En réalité, pour réussir les entreprises doivent traiter leurs salariés comme étant ses premiers clients (Jean -Pierre Beal et Pierre André Lestocartp, 2003).

Le travail des salariés sera source d'épanouissement que si leurs besoins sont satisfaits, en d'autres termes, ce manque de reconnaissance ne permet pas aux salariés de se sentir intégrés. A travers l'analyse des besoins, la pyramide de Maslow précise que le besoin de reconnaissance est un besoin que toute personne éprouve, dans la mesure où les salariés ont besoin de sentir que leur contribution à l'entreprise a une importance. Or cette analyse est organisée par une hiérarchisation des besoins, ce qui signifie que pour qu'un besoin soit satisfait, le précédent doit l'être également. Par conséquent, le besoin d'appartenance est positionné en amont par rapport au besoin de reconnaissance. De plus, les verbatims des salariés nous laissent penser qu'il y a un réel manque de communication, un écart s'est creusé entre les collaborateurs et la hiérarchie, les échanges sont de moins en moins humains, tout est informatisé par l'échange de mails. Ce problème ne permet pas aux salariés de se sentir intégrés au sein des relations qu'ils entretiennent avec l'ensemble du personnel de SUEZ. Cette non-satisfaction du besoin d'appartenance par un manque de communication confirme, par la hiérarchie des besoins, que la volonté d'être reconnu dans son travail, pour ses salariés,

reste un besoin non assouvi. On peut avancer alors que le manque de communication cause in fine, étant interreliés entre eux, un manque de reconnaissance. *“La reconnaissance passe par les échanges humains et la rencontre.”* (Dunod, 2018).

Ce manque de reconnaissance exprimé sous-entend qu’il est lié au manque de communication par une surcharge de travail ou de l’indisponibilité de la part des responsables. Ce manque de disponibilité est retrouvé dans les propos de deux des collaborateurs interviewés. D’abord un cadre, qui exprime le fait que souvent ses horaires de travail débordent sur sa vie personnelle. Puis, un salarié qui était attaché commercial, qui a démissionné de la société, m’a fait part que le chef des ventes n’était pas souvent présent et qu’il manquait de temps pour le former à son arrivée. De plus, à travers mon expérience professionnelle en tant que chargée de missions ressources humaines au sein de SUEZ, j’étais au cœur du service des Ressources Humaines des établissements du Haut-de-France et je me suis aperçu de plusieurs problèmes relatifs à sa structure qui ne permettent pas une bonne communication au sein de la société. D’une part, SUEZ est un grand groupe composé d’une multitude d’établissements. Or, j’ai remarqué que pour la région Haut-de-France, un seul responsable des Ressources Humaines a la gestion de l’ensemble de ce territoire et de ces établissements. De plus, le responsable des Ressources Humaines doit gérer l’ensemble des domaines RH soit le recrutement, les formations, les évolutions de carrières ou encore les relations sociales. Sans autres fonctions distinctes qui permettent de diviser ces tâches par poste, la responsable des ressources humaines manquait souvent de temps pour gérer l’ensemble de cette organisation. Ce qui accentue également le fait que ce manque de temps ne permettait pas de se déplacer sur l’ensemble des sites, plus ou moins éloignés du site initial, afin de rencontrer les salariés. D’autre part, SUEZ collabore avec une plateforme, GASPARH, qui permet de gérer la paie des salariés, cependant, cette plateforme externe est éloignée des sites SUEZ ce qui pouvait parfois causer des problèmes de communication aussi au sein du service ressources humaines car cette dernière passait uniquement par l’échange de mail ou par appels téléphoniques.

Par ailleurs, ce manque de reconnaissance est décrit par un interviewé comme étant uniquement la mise en avant des mauvais résultats où lorsque les résultats sont performants, ils ne sont pas félicités. Il semble donc que les salariés ont l’impression de ne pas être reconnus pour leurs résultats. Ce manque de reconnaissance peut provoquer de la pression chez les salariés, car cela peut les inciter à toujours vouloir faire plus, en se mettant la

pression, pour pouvoir être reconnu pour leurs efforts. Un salarié dans le domaine commercial, précise en effet qu'il ressent de la pression liée aux résultats. Ce même salarié a exprimé un manque de reconnaissance. Un ancien salarié exprime également le fait qu'il ressentait de la pression en tant qu'attaché commercial.

“ Je trouve que le management n'est pas optimal au sein de SUEZ. J'ai remarqué pas mal de turn over et de changement de direction. De plus, le climat social est à améliorer au sein de SUEZ. On ne m'apporte pas de réponses ou de solutions concrètes à mes problèmes. Le management ou encore le mauvais dialogue social pourraient me pousser à partir de SUEZ. ” (Femme, 30 ans, employée, assistante d'exploitation).

“ J'ai remarqué du turn over au sein de SUEZ c'est quelque chose qui s'accélère. Le turn over est lié au mode de fonctionnement résultant du au management qui est orienté vers le profit et les chiffres. La pression est trop forte. Je ressens de la pression en tant que commercial. De plus le management chez SUEZ s'éloigne de l'humain: on ne s'intéresse pas assez au bien être dans l'entreprise et il y a un problème de communication au sein de SUEZ. On découvre au dernier moment, lorsqu'ils partent, que les collaborateurs ne se sentaient pas bien dans leur poste. L'information circule plutôt mal et tout devient informatisé, la communication passe principalement par email, l'aspect humain disparaît. Je pense que la communication est biaisée du fait que ce soit un gros groupe. SUEZ pourrait organiser des événements du type un bowling avec les collaborateurs par exemple ... Ces choses pourraient me pousser à partir de l'entreprise, s'il y a un réel fossé entre les employés et la direction. ” (Homme, 57 ans, cadre, attaché commercial).

“ Il y a un manque de dialogue chez SUEZ et j'ai remarqué qu'il y avait beaucoup de turn over chez les salariés. Au fil des changements de responsable, la communication se dégrade. On ne connaît pas forcément les nouveaux responsables ou directeurs qui arrivent, ce qui cause la perte de dialogue. Il n'y a plus le côté humain, de proximité. Sur une période restreinte on a eu plusieurs directeurs différents. ”

“ Il y a un manque de considération au travail. Chez SUEZ on met plus en avant les mauvaises choses que les choses biens. On ne parle que des choses négatives mais pas des choses positives. Alors même que lorsque je me rapproche des commerciaux et que j'échange avec eux, ils signent des contrats, rencontrent de nouveaux clients mais cela n'est jamais mis en avant.. Il n'y a pas de reconnaissance envers les salariés. J'ai déjà hésité à quitter l'entreprise SUEZ et repartir dans une petite entreprise. ” (Homme, 40 ans, ouvrier, conducteur).

“ J'aurai aimé plus de considération chez SUEZ. Chez SUEZ il y a un manque de confiance du potentiel du salarié. Le dialogue social n'y est pas très bon non plus. Mes horaires de travail ne sont pas trop flexibles et débordent sur ma vie personnelle. ” (Homme, 36 ans, cadre, chef de projet ingénierie).

“ J'ai rejoint la société SUEZ en période de crise du coronavirus, de ce fait, j'ai pris mon poste en télétravail. Cependant, j'aurai aimé plus d'accompagnement et une meilleure communication car j'avais beaucoup de dossiers à m'occuper et c'était assez compliqué de tout faire sans réel accompagnement. Je ressentais pas mal de pression par rapport à cela. Je trouve que je n'ai pas été assez accompagné quand je suis arrivé, d'autant plus que j'étais en télétravail. Cependant, je constatais que mon supérieur hiérarchique, le chef des ventes était énormément débordé et il faisait beaucoup d'heures, donc je demandais de l'aide à d'autres attachés commerciaux qui dans la mesure du possible m'aidaient. Cependant, j'ai quitté l'entreprise pour une autre raison. ” (Homme, 35 ans, salarié démissionnaire, maîtrise, attaché commercial).

La communication et la reconnaissance au travail sont donc présentées comme des éléments importants au sein d'une entreprise. On en déduit alors, que la politique des Ressources Humaines de l'entreprise doit les prendre en compte et soigner ces deux variables dans sa stratégie de marque employeur interne au risque de subir du turn over au sein de sa structure. De plus, on constate par ces propos, que c'est un cercle vicieux, car si ces conditions de travail causent des démissions, du turn over, ce dernier influence également

d'autres démissions. Ce changement de direction lié au turn-over semble affecter les salariés qui expriment le fait qu'ils ne savent plus vers qui se tourner. Ils expriment que cette rotation du personnel a causé un temps d'adaptation supplémentaire et nécessaire car les procédures et les façons de travailler sont différentes d'un responsable à l'autre. Pour certains, ils pourraient être amenés à quitter l'entreprise pour ces raisons. En effet, une étude de la Dares, (Berton, F. (2006), Démissions et licenciements face aux changements dans les entreprises : la diversité des transitions professionnelles, Travail et emploi, numéro 136) appuie ces propos à travers l'analyse des motifs de sorties selon les changements dans l'entreprise. Il est analysé qu'une refonte de l'organigramme est la raison principale pour laquelle il y a des démissions au sein d'une entreprise à 42.3% soit 192 salariés démissionnent pour cette raison contre 454 démissionnaires au total. A travers cette étude nous remarquons également que lorsqu'il y a des changements dans l'entreprise, le mode de rupture le plus mis en avant sont les démissions (annexe numéro 9, page 83).

2.3.3 L'enjeu des perspectives d'évolution

La plupart des salariés estiment qu'il est possible d'évoluer chez SUEZ, mais que ces perspectives d'évolution pour un ouvrier ou pour un cadre restent compliquées. Ce n'est donc pas impossible mais complexe. Concernant les entretiens professionnels, l'article L. 6315-1 du Code du Travail prévoit que l'entretien professionnel doit être réalisé tous les deux ans. Durant mon expérience professionnelle au sein de SUEZ, je me suis aperçue que SUEZ aller au-delà et avait la volonté de réaliser des entretiens professionnels avec l'ensemble des collaborateurs tous les ans. Cependant, un des collaborateurs exprime que ces entretiens professionnels ne sont pas pertinents puisque selon lui, aucune action concrète n'est mise en place par la suite.

“ Je note 7/10 ma satisfaction dans mon poste 7 car j'aurais aimé plus de perspective de carrière. ”
(Homme, 36 ans, cadre, chef de projet ingénierie).

“ 3/10 représente ma note relative à ma satisfaction au travail. J'attribue cette note car il y a un mauvais climat social et pas de perspectives d'évolution au sein de SUEZ Valorisation des déchets. ”
(Femme, 30 ans, employée, assistante d'exploitation).

“ Il y a des perspectives d'évolution oui, SUEZ fait évoluer ses talents. ” (Homme, 30 ans, maîtrise, chef d'équipe).

“ Je pense qu'il y a des opportunités pour évoluer au sein de SUEZ. Moi-même j'ai par exemple bien évolué au sein de SUEZ, j'ai débuté en tant qu'ouvrier puis j'ai évolué vers un poste d'attaché commercial. ” (Homme, 57 ans, cadre, attaché commercial).

“ C'est compliqué d'évoluer chez SUEZ en tant que chauffeur. Même s'il y a beaucoup de postes chez SUEZ. On effectue des entretiens professionnels tous les ans, mais ils n'aboutissent pas réellement, il n'y a pas d'actions mises en place derrière. Concernant les formations, SUEZ remplit ses obligations, elle peut nous financer les formations que l'on souhaite effectuer. ” (Homme, 40 ans, ouvrier, conducteur).

On remarque à travers les différents propos des salariés interviewés, que ces évolutions de poste semblent se tourner davantage vers certains profils, ces perspectives d'évolutions concernent en réalité les talents. Cependant, un des salariés exprime le fait que lui-même a été sujet à une évolution remarquable au sein du groupe, où il a débuté sa carrière en tant qu'ouvrier et a pu obtenir un poste en tant que cadre en évoluant. Cette notion de talent semble en réalité ne pas concerner uniquement les cadres, mais d'autres qualifications. Les talents sont souvent associés au profil des cadres, or on remarque que ce n'est donc pas forcément le cas. De ce fait, l'évolution chez SUEZ semble rester possible à tous les niveaux de qualification mais que ces perspectives d'évolutions restent davantage orientées vers certains profils. Cela peut s'expliquer par le fait que SUEZ comme étant un groupe, possède de nombreux salariés, l'évolution professionnelle est alors plus compliquée et l'ensemble des salariés ne pourra évoluer, une sélection peut être opérée. A titre d'exemple, les PME présentent plus de perspectives d'évolution du fait de leur plus petite structure. C'est ce que souligne Nathalie Atlan, responsable du domaine RH chez CSP Formation, *« Il y a dans les petites structures un potentiel plus ouvert que dans les organisations plus complexes. »* (Bertrand, T. (avril 2012), Vanter les perspectives d'évolution aux candidats, Les Echos entrepreneurs).

Le fait de faire évoluer les salariés représente un réel outil de valorisation du potentiel des salariés au sein d'une société. Cependant, si SUEZ ne cible que les talents, l'ensemble des collaborateurs peuvent avoir le sentiment de ne pas être reconnus et peuvent perdre leur motivation au travail. Le manque de perspective d'évolution face à l'envie d'évoluer et de gravir les échelons, peut être une première réponse aux démissions. Ces propos peuvent être appuyés à travers des témoignages relatifs aux motifs de départ des directeurs de grands groupes comme Disneyland Paris, Nike, ou Louis Vuitton, qui ont souhaité quitter le groupe ainsi que tous les avantages qui étaient liés à leur carrière pour rejoindre une plus petite entreprise (Cordonnier, A. (août 2012), Ils ont plaqué un job géant pour rejoindre une PME, Capital). Il en ressort que les interviewés ont choisi de quitter leur poste de directeur au sein d'un grand groupe pour chercher à obtenir plus de responsabilités et doper leurs carrières en rejoignant des plus petites structures qui demandent de la polyvalence. Un second témoignage, de la part d'une commerciale au sein de Nike, exprime le fait qu'elle a quitté cette société pour rejoindre une PME car ces plus petites structures sont des entreprises jugées plus humaines. Enfin, on note qu'à travers ces différentes interviews, Amélie Cordonnier, l'auteur de cette analyse, relève que la décision de quitter le groupe pour retrouver un côté plus humain au sein d'une plus petite structure, se retrouve dans les propos de l'ensemble des interviewés. Cette conclusion rejoint ma propre analyse précédente où la structure de SUEZ fait que le côté humain se perd selon le ressenti des salariés.

Par ailleurs, concernant les formations au sein de SUEZ, par mon expérience au sein de la société, elle remplit ses obligations de formation prévues par la loi. Notamment les formations obligatoires liées à la sécurité (article R4141-3 du Code du travail) ou encore les formations obligatoires pour les instances représentatives du personnel (article L2325-44 du Code du travail).

2.3.4 La rémunération, un outil pour modifier durablement les comportements ?

Concernant la rémunération, l'ensemble des collaborateurs interviewés expriment le fait que cette dernière est plutôt avantageuse. De même pour les avantages salariaux qui viennent s'ajouter à la rémunération.

“ Le salaire m'apporte satisfaction chez SUEZ.” (Homme, 30 ans, maîtrise, chef d'équipe).

“J'estime ne pas être assez bien payé pour le travail que je fourni.” (Homme, 36 ans, cadre, chef de projet ingénierie).

“ Elle est reconnue pour ses avantages salariaux j'ai eu de bons échos dessus par le biais d'une personne que je connaissais. Et depuis que j'ai rejoint SUEZ, le salaire et ses avantages me conviennent.” (Femme, 30 ans, employée, assistante d'exploitation).

“ Je me sens bien payé et j'ai de bons avantages c'est un point positif.” (Homme, 57 ans, cadre, attaché commercial).

“ Chez SUEZ l'avantage est le salaire et les avantages salariaux car on fait partie d'un groupe on a plus d'avantages qu'une petite société.” (Homme, 40 ans, ouvrier, conducteur).

A travers mon expérience au sein de SUEZ, j'ai moi-même pu constater que la société mettait en avant ces valorisations salariales à travers la rédaction d'avenants aux négociations annuelles obligatoires, où les montants des primes étaient augmentés. Mais c'est également une valorisation salariale suite à la mise en place, sur l'un des sites, d'un accord d'intéressement qui permet aux salariés d'obtenir une prime proportionnelle aux résultats de l'entreprise. Par ailleurs, la société a également versé aux salariés de SUEZ une prime spéciale coronavirus, leur permettant de faire face aux conséquences économiques de la crise. Ce qui démontre que SUEZ s'implique dans la rémunération de ses collaborateurs d'autant plus que le versement de cette prime n'était pas rendu obligatoire. Elle semble alors valoriser la reconnaissance de ses salariés par la rémunération, et moins par la communication ou par l'évolution de poste.

De plus, l'image des parties prenantes de SUEZ, comme étant un grand groupe international qui satisfait ses collaborateurs d'un point de vue de la rémunération et du package salarial, est vérifiée par cette analyse interne. Cependant, même si le critère de la rémunération reste un avantage chez SUEZ, comme nous l'avons étudié précédemment, la rémunération ne fait pas partie des éléments primordiaux recherchés dans le bien être des individus. En somme, on pourrait en conclure que la rémunération n'est pas un critère qui incite à fidéliser les salariés.

Par ailleurs, un des interviewés précise que la rémunération des nouveaux arrivants n'est pas forcément attractive. En effet, cela se vérifie également lors de l'entretien avec un salarié

démisionnaire de la société SUEZ, et qui n'avait pas beaucoup d'années d'ancienneté, mentionne le fait qu'il a quitté l'entreprise car une autre société lui proposait une rémunération plus attractive.

“ Si je suis parti de SUEZ c'est parce-qu'une autre entreprise m'a proposé un salaire plus attirant, c'était juste une question de salaire. ” (Homme, 35 ans, salarié démissionnaire, maîtrise, attaché commercial).

Le critère de la rémunération reste à l'appréciation de chacun. En effet, l'évaluation de sa propre rémunération est propre à chaque personne selon leurs attentes, mais aussi selon leurs fonctions et leur catégorie professionnelle (Arnold et Mackenzie Davey (1999). On imagine également que ces attentes peuvent changer au fil du temps. Cependant, la rémunération est un critère important dans la politique de marque employeur interne d'une société. Elle permet d'assurer la performance de l'entreprise en agissant sur la motivation de ses salariés, et cela passe par la rémunération. En effet, la marque employeur désigne des avantages fonctionnels ou/et économiques ce qui rend l'entreprise différente de ses concurrents (Ambler Barrow 1996, Kapoor 2010), mais aussi l'entreprise aura une image d'entreprise ayant confiance en ses salariés et en leurs performances.

En somme, la rémunération et les perspectives de carrière de la marque employeur sont liées à l'implication des salariés et à l'intention de quitter l'entreprise (Priyadarshi ,2011). Cependant, on remarque que contrairement à cette hypothèse de nombreux auteurs ont contredit ce lien entre ces deux variables. En effet, il a été démontré qu'aucune relation significative n'existait entre les perspectives d'évolution et la rémunération par rapport à l'intention de quitter l'entreprise.

Finalement, il semble plus pertinent de mesurer l'écart entre la marque employeur perçue avant d'être recruté et la marque employeur vécue en tant que salarié (Vaijayanthi et al. 2011).

2.4 Le contrat psychologique, un levier de fidélisation du personnel ?

En questionnant les salariés, on remarque uniquement une certaine déception relative à la politique environnementale de SUEZ, et non par rapport aux conditions de travail, car ce

collaborateur estime que son engagement dans la protection de l'environnement n'est pas une priorité dans ses attentes. Cependant, cela semble paradoxale, notre analyse démontre qu'il y a un écart entre la perception et la réalité interne au sein de SUEZ mais les salariés ne souhaitent pas quitter l'entreprise pour autant.

“ Avant d'intégrer SUEZ je connaissais SUEZ et l'image que j'en avais a changé, car comme je le dis toujours, SUEZ, ce qui compte au final, ce sont les chiffres, la société recycle selon ce qui rapporte et non par rapport aux besoins de l'environnement. Mais si je devais quitter l'entreprise, ce serait lié au fait que les conflits s'intensifient. ” (Homme, 40 ans, ouvrier, conducteur).

“ Avant de rejoindre SUEZ je ne connaissais que de nom mais sans plus. Je n'ai pas été déçu lorsque j'ai rejoint la société, rien n'a changé par rapport à l'image que je m'en faisais. J'ai plutôt une bonne image du groupe SUEZ dans sa globalité mais cependant concernant chaque établissement de la société, dans les structures plus petites, ce n'est pas la même chose, il n'y a pas d'échanges, l'information circule mal. ” (Homme, 57 ans, cadre, attaché commercial).

“ Je connaissais quelqu'un qui travaillait chez SUEZ avant de rejoindre l'entreprise. Cette personne m'avait indiqué que son salaire était attractif et lorsque j'ai pu finalement intégrer SUEZ, je ne suis pas déçu de mon salaire non plus. ” (Femme, 30 ans, employée, assistante d'exploitation).

Ce décalage de perception qui avait été étudié par deux auteurs, Backhauss et Tikoo, dans les limites de la marque employeur, provoque chez les salariés, à première vue, la rupture de leur contrat psychologique qu'ils s'étaient créé avant d'intégrer la société. D'autant plus que les perceptions de violations du contrat psychologique influencent la décision de rester ou non dans l'entreprise (Robinson et Rousseau, 1994). Cependant, à travers les propos des salariés qui mettent en avant le fait que la société ne respecte pas forcément l'ensemble de ses engagements environnementaux, cela n'est pas une raison pour laquelle ils seraient incités à quitter l'entreprise. En réalité, à travers mes entretiens semi-directifs avec les individus, je me suis aperçue que ces attentes étaient davantage orientées vers les conditions de travail et non vers les valeurs environnementales. Les valeurs environnementales d'une entreprise communiquées par sa marque employeur ne semblent pas suffisantes pour fidéliser les

salariés. Quand bien même, il est mis en avant par la littérature que la gestion des ressources humaines vertes produit un effet sur les comportements durables des salariés (Dumont et al, 2017). Si on part de ce postulat, il faut préciser une condition, qui est que les valeurs environnementales fassent partie intégrante des attentes des salariés afin de permettre la fidélité des salariés comme le suggère cet auteur.

D'autre part, on remarque à travers mon analyse que lorsque j'ai interviewé les salariés, selon eux, rien n'a changé par rapport à l'image qu'ils avaient de SUEZ avant de rejoindre la société. Alors même qu'ils avançaient le fait que certains éléments dans leur conditions travail pourraient les inciter à quitter l'entreprise. Cela démontre deux choses.

Premièrement, la stratégie de marque employeur par la création d'un contrat psychologique, ne permet pas réellement la fidélité des salariés en elle-même car sans la présence d'un écart de perception, entre les croyances et la réalité, ils envisagent tout de même de quitter la société. C'est le cas du salarié démissionnaire. Donc la politique des Ressources Humaines d'une entreprise est davantage perçue comme un élément permettant la fidélité des salariés et la marque employeur, comme un outil de communication uniquement.

Deuxièmement, un interviewé a fait part du fait qu'elle avait des aprioris avant de rejoindre SUEZ concernant sa politique de rémunération, où cette dernière semblait être attractive. Ces croyances ont été vérifiées une fois qu'elle a rejoint la société. Cependant, cela ne permet pas de la fidéliser, car elle attribue une mauvaise note à son environnement de travail et précise qu'elle serait prête à quitter la société pour d'autres raisons, liées notamment à l'ambiance au travail. Encore une fois cela démontre l'importance de la politique des Ressources Humaines de la société, et que divers éléments des conditions de travail doivent être pris en considération car les attentes varient d'un individu à l'autre. Et que, même si les croyances sont vérifiées, cela ne permet pas de fidéliser pleinement les salariés.

Pour résumer, ce sont moins les croyances mais plus l'assouvissement des attentes des salariés qui permettent leur fidélité. Et ces attentes peuvent être assouvies par une politique des Ressources Humaines mettant en avant la reconnaissance et l'environnement de travail comme nous l'avons évoqué pour la société SUEZ. Enfin, nous constatons que les valeurs environnementales ne semblent plus être au cœur même des contrats psychologiques, lorsque ces attentes sont davantage tournées vers les conditions de travail.

Par ailleurs, le fait que SUEZ se focalise et met en avant principalement ses valeurs environnementales peut démontrer une faiblesse sur d'autres éléments, comme les conditions de travail pour lesquelles elle s'investit certes, mais moins. En réalité, elle semble se créer un capital sympathie (Dagenais, B. 2015). Elle va puiser dans ce dernier qui est basé sur une communication puissante en mettant au premier plan ses actions dans la protection de l'environnement, afin de minimiser les effets négatifs par rapport à un éventuel dérapage qu'aurait fait la société. En d'autres termes, si nous partons de ce postulat, la société appuierait sa communication sur un discours vertueux dans la mesure où elle agit avec générosité pour la protection de la planète afin de masquer et de rattraper des problématiques autres concernant son fonctionnement.

3. Les limites de l'analyse

En premier lieu, les résultats ne traitent pas le cas des démissions liées aux facteurs personnels qui peuvent aussi inciter les collaborateurs à quitter l'entreprise. Ces facteurs personnels représentent par exemple la santé, les conditions de départ à la retraite ou encore le changement de lieu de domiciliation. En réalité, nous nous sommes penchés sur les facteurs qui touchent à l'organisation même de la société SUEZ, en d'autres termes la dimension ressources humaines par les conditions de travail des salariés puisque le but même de cette recherche est d'analyser le fonctionnement interne de la société SUEZ.

Par ailleurs, l'hypothèse suivante : “ *La détresse psychologique exerce une influence positive sur l'intention de quitter l'entreprise* ” n'a pas été traitée. En effet, il aurait été intéressant d'analyser si la détresse psychologique peut exercer une influence sur la décision de quitter l'entreprise. Il a été démontré par plusieurs chercheurs qu'il existe un rôle dans la santé mentale qui est susceptible de jouer dans le phénomène des départs volontaires. Plus précisément cela proviendrait des caractéristiques des emplois qui agissent sur l'épuisement émotionnel ou le burnout (l'épuisement émotionnel, la dépersonnalisation et la réduction du sentiment d'accomplissement personnel (Maslach et al, 2001), pour lequel serait à l'origine de l'intention de quitter l'organisation (Ahuja et al, 2007, Boles et al, 1997, Boyd et al, 2009, Calisir et al, 2009, DeConinck et Stilwell, 2004, Fitih et al, 2004, Hang-Yue et al, 2005, Houkes et al, 2003, Huynh et al, 2014, Kraemer et HJ Gauthier, 2014, Moore, 2000).

Cependant, il semble difficile d'analyser ce mal être et de tirer des conclusions à travers le témoignage d'un seul démissionnaire.

Enfin, concernant les interviewés, j'ai contacté un directeur qui travaille au sein de Véolia mais pour lequel je n'ai malheureusement pas pu avoir de retour après plusieurs échanges. Egalement, je n'ai pas pu interroger un salarié travaillant dans le domaine de la maintenance qui aurait pu être un profil intéressant pour le développement de l'analyse.

4. Les recommandations

Compte tenu des problèmes soulevés, il convient de formuler des recommandations auprès de la société SUEZ valorisation et recyclage afin de contribuer à la fidélité des salariés qui passe principalement par la politique des ressources humaines de la société. Premièrement à travers la politique des ressources humaines par le recrutement (4.1), deuxièmement en agissant sur la reconnaissance de ses salariés (4.2) et troisièmement, en mettant en œuvre des pratiques pour renforcer son image d'employeur engagé (4.3).

4.1 Le service des ressources humaines

Comme l'ont exprimé plusieurs salariés à travers les entretiens semi-directifs, il semblerait qu'un fossé se creuse entre la hiérarchie et les salariés. L'analyse révèle que le manque de communication est dû au manque de disponibilité des responsables. En effet, la surcharge de travail empiétant souvent sur la vie personnelle des responsables, il serait alors bénéfique d'ouvrir un poste au sein du service des ressources humaines. Plus particulièrement, ce poste concerne un poste de chargé(e) des relations sociales qui permettrait d'améliorer le dialogue interne et de préparer l'ensemble des formalités vis-à-vis des partenaires sociaux tout en libérant du temps pour les responsables afin de se déplacer sur le terrain et être plus proche des salariés.

4.2 Renforcer les liens

Afin d'améliorer la communication entre les salariés, il pourrait être mis en place un team building. Grâce à des événements interactifs entre les équipes, le but est de créer de véritables connexions et de renforcer le lien entre les collaborateurs en organisant des activités comme

un escape game, un géocaching ou encore un jeu de piste qui sont des activités à organiser en équipe afin de renforcer la communication et les relations. Il faut cependant être vigilant dans le choix des activités compte tenu des préférences de chaque collaborateur. En plus de renforcer les liens entre les collaborateurs, ces activités participent à la valorisation des salariés en s'appuyant sur d'autres critères que la rémunération.

Dans cette idée de renforcer les liens entre les salariés, il peut également être mis en place un système de covoiturage. L'objectif serait de déployer un outil en ligne avec un tableau qui reprend l'horaire de départ et d'arrivée en partant de l'entreprise ou du domicile, la ville où réside le collaborateur ainsi que le nombre de places disponibles au sein du véhicule du salarié. Chaque collaborateur, qui le souhaite, pourrait entrer ces informations et ces dernières seraient affichées électroniquement au sein du site où travaille le collaborateur concerné. En plus de participer à la protection de l'environnement par la réduction d'émission de CO₂, cela permet de renforcer les liens entre les collaborateurs.

4.3 Renforcer son engagement auprès des salariés

Comme les résultats l'ont évoqués précédemment, les salariés ont l'impression que l'engagement de SUEZ dans la protection de l'environnement n'est qu'une image et qu'au final, sur certains sites, par exemple le tri des déchets n'est pas réalisé. Les salariés ont donc le sentiment que les valeurs environnementales de SUEZ ne sont qu'une image et qu'elle bafoue ses engagements dans son quotidien, peut ternir la stratégie de marque employeur de la société car comme nous l'avons évoqué, les salariés restent les premiers messagers de la marque employeur d'une société.

Par conséquent, la société pourrait mettre en place des voitures électriques pour les commerciaux qui effectuent de nombreux déplacements. En effet, le projet a déjà été mis en place concernant les camions de collecte des déchets des usagers dans le sud de la France. Ce projet pourrait s'étendre donc par la mise à disposition de plusieurs voitures de fonctions électriques. Cependant, il faut tenir compte du coût que cela peut engendrer à l'entreprise compte tenu du nombre d'établissements en France. Une solution alternative serait d'installer des bornes électriques sur les sites de SUEZ afin que l'ensemble des collaborateurs puissent recharger leur voiture électrique personnelle. Éventuellement, cela pourrait les inciter à sauter le pas si l'entreprise leur permet de recharger cette dernière durant leur journée de travail.

Par ailleurs, la société SUEZ pourrait renforcer son image d'entreprise responsable à travers la mise à disposition d'un fairphone auprès des salariés qui doivent utiliser un téléphone portable pour la réalisation de leurs missions. Le fairphone est un smartphone qui est réalisé à travers des matériaux recyclés (plastiques et cuivre). De plus ce téléphone permet d'améliorer sa recyclabilité lorsqu'il est en fin de vie grâce à certains métaux recyclables.

D'autres démarches peuvent être mises en place comme l'installation de moteurs de recherches Lilo sur les ordinateurs professionnels. Cependant, il faut tout de même rester vigilant à ce que SUEZ n'en fasse pas trop et tombe dans le greenwashing ce qui aura un effet inverse, en laissant penser aux salariés que sa politique environnementale n'est qu'une perception.

CONCLUSION

Il existe plusieurs adjectifs liés à la marque employeur, tels que l'attractivité, l'engagement et la différenciation. Tous ces termes ont un objectif commun : retenir les salariés et attirer les talents. Cependant, ce concept a plusieurs limites, remettant en doute son avantage lié à la fidélisation des salariés. A travers mes recherches et mon analyse, nous nous sommes rendu compte que même un grand groupe dédié à la protection de l'environnement finira probablement par avoir des dysfonctionnements dans ses actions pour l'environnement. Cependant ces dérapages ne sont pas réellement décisifs puisque les raisons évoquées proviendraient plutôt d'un manque de reconnaissance, de communication ou un manque d'évolution professionnelle, qui sont des critères attachés aux conditions de travail et qui inciteraient les salariés à quitter l'entreprise.

En réalité, la marque employeur semble être un outil basé sur l'attractivité plutôt que sur la fidélisation des salariés. La marque employeur en elle-même ne fidélise pas réellement les salariés, mais c'est plutôt la politique interne de ressources humaines de l'entreprise qui joue ce rôle. La marque employeur elle-même n'est qu'un moyen de communication, un porte-parole, proche des parties prenantes de l'entreprise et comme nous l'avons mentionné, cet outil contribue à façonner une image auprès des investisseurs et des clients.

En revanche, la marque employeur peut communiquer sur les conditions de travail en interne, et le salarié se construit une image de l'entreprise basée sur ces conditions avantageuses. Cependant si ces éléments de communication ne correspondent pas à la réalité en entreprise, cette déception peut certes inciter le salarié à quitter l'entreprise, mais cela est à prendre avec un certain recul, car ça dépendra de chaque personne, selon leurs attentes. Si la marque employeur est basée sur des éléments qui ne font pas partie des attentes des futurs salariés, ils ne ressentiront pas de déception liée à cet écart.

De plus, l'analyse développée à travers ce mémoire a démontré que les individus ont tendance à être réceptifs aux communications que la société fait sur les conditions de travail en interne et que la société doit évoquer ces avantages internes afin de sensibiliser ses candidats et de démontrer son engagement auprès de ses salariés. D'autant plus que les conditions de travail peuvent satisfaire les besoins des salariés. Les valeurs environnementales également car elles permettent aux collaborateurs de satisfaire leur besoin

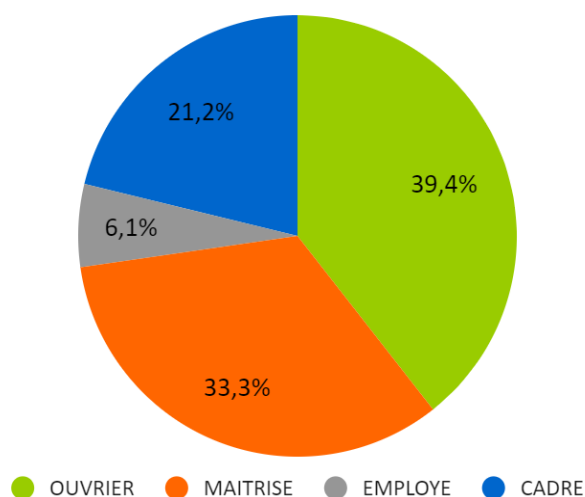
d'appartenance. Cependant, par la hiérarchie des besoins, les conditions de travail jouent un rôle majeur puisqu'elles permettent d'aboutir à la satisfaction du besoin d'appartenance assouvis par le partage des valeurs. De plus, l'analyse démontre que les valeurs environnementales ne sont plus au cœur des attentes des salariés.

Si la marque employeur est définie comme étant un outil attractif auprès des candidats, pourrait-on en conclure que cet outil peut venir en réponse aux limites du marché du travail ?

ANNEXES

Annexe numéro 1 : représentation chiffrée du profil des salariés démissionnaires

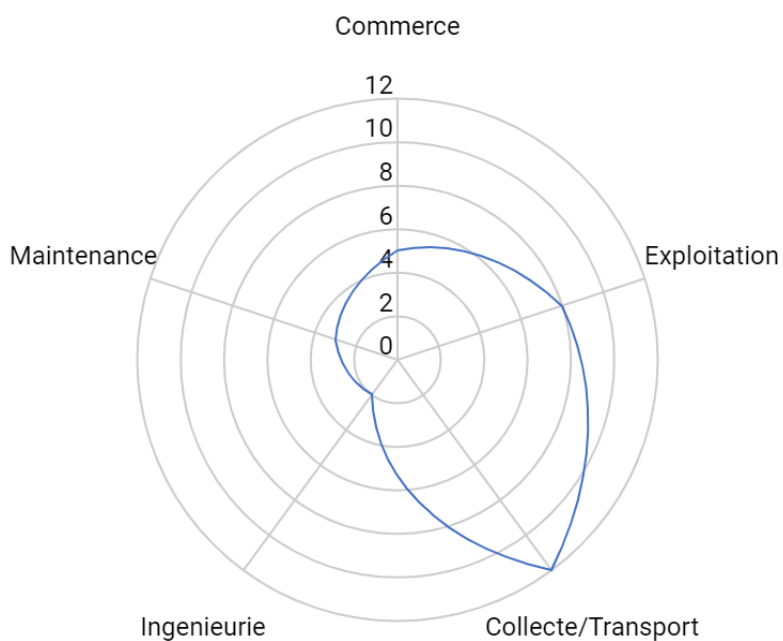
Pourcentage de salariés démissionnaires selon la famille d'emploi, hommes et femmes confondus



Source: logiciel database, SUEZ.

Annexe numéro 2 : représentation chiffrée du profil des salariés démissionnaires

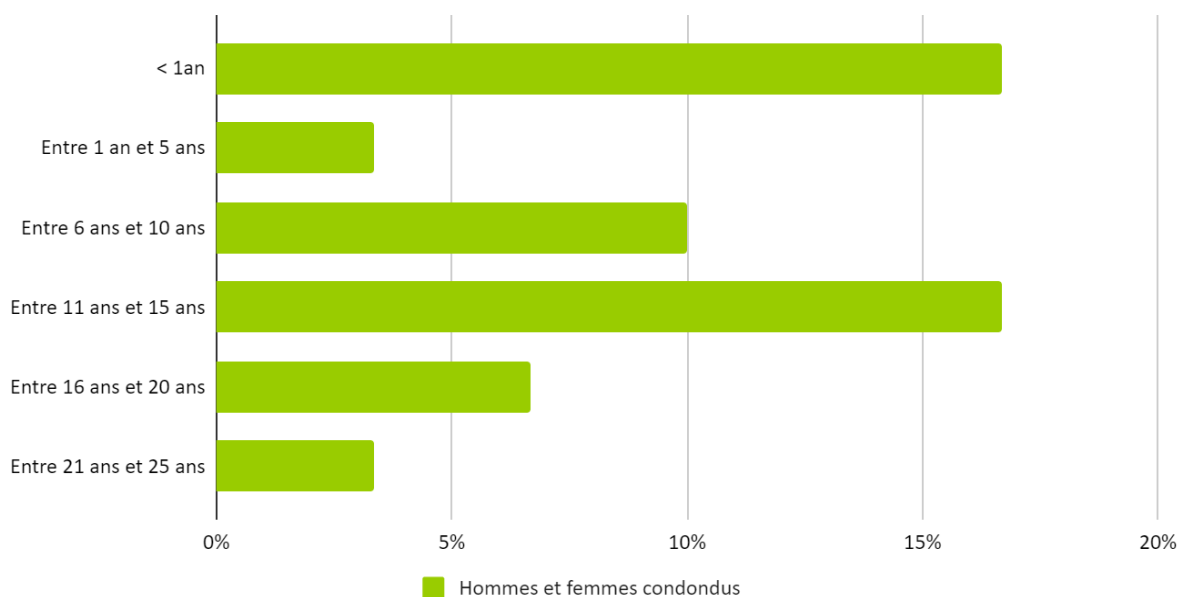
Nombre de salariés démissionnaires selon la famille d'emploi, hommes et femmes confondus



Source: logiciel database, SUEZ.

Annexe numéro 3 : représentation chiffrée du profil des salariés démissionnaires

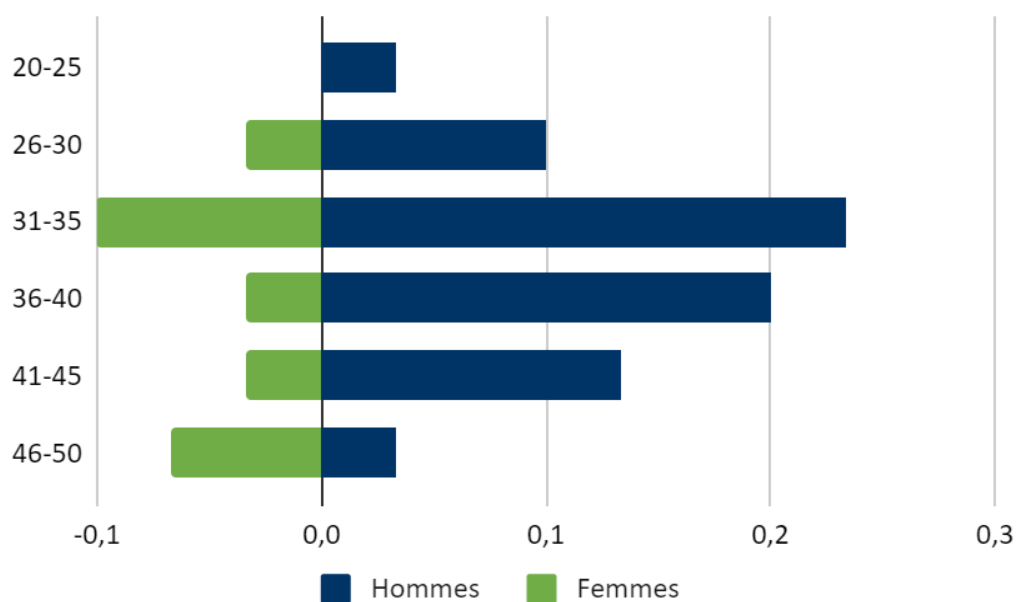
Pourcentage de démission par années d'anciennetés hommes et femmes confondus



Source: logiciel database, SUEZ.

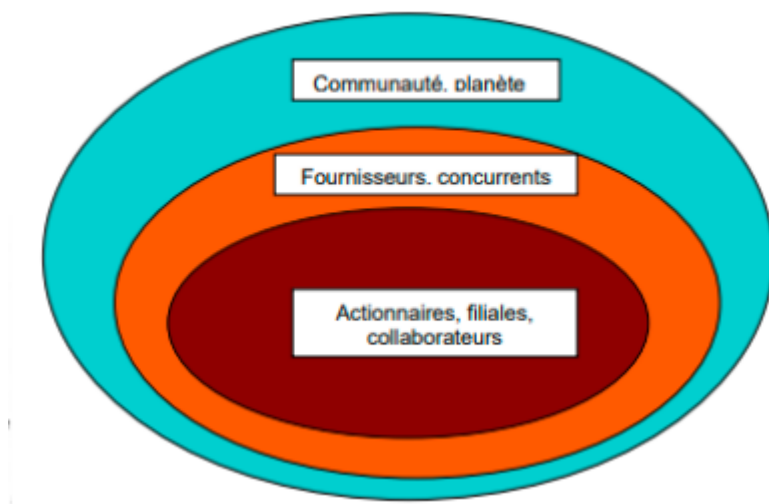
Annexe n°4 : représentation chiffrée du profil des salariés démissionnaires

Pyramide des âges des salariés ayant démissionnés selon le sexe



Source: logiciel database, SUEZ.

Annexe n° 5: cartographie des parties prenantes de SUEZ.



SUEZ a choisi de communiquer avec ces différentes parties prenantes qui peuvent être hiérarchisés par catégories :

Le premier cercle de SUEZ :

- Actionnaires, filiales, collaborateurs

Le cercle du marché de SUEZ :

- Clients, fournisseurs, concurrents,

Le cercle large de notre environnement humain:

- La communauté, la planète.

Source : fiche pratique outils, “cartographier les parties prenantes”, plataforma responsable, 2010.

Annexe n° 6 : le guide d'entretien pour les salariés de SUEZ valorisation et recyclage

Phase préliminaire de l'entretien qui s'applique à tous les entretiens :

- **Remerciements et se présenter**
- **Thème abordé** : Cet entretien porte sur les thèmes suivants: l'image de SUEZ et la perception que vous en avez ainsi que sur votre rapport avec l'environnement ;
- **Présentation de l'interview** : Nous allons nous entretenir pendant environ 30 minutes à propos de ces thèmes, afin que je comprenne votre point de vue ;
- **Rappel des règles de l'entretien** : l'entretien est anonyme, votre prénom ne sera pas évoqué, et vos propos serviront uniquement au traitement des résultats pour mon mémoire ;
- **Demander l'autorisation pour enregistrer l'entretien** ;

Identité.

Prénom : Année de naissance:

Situation professionnelle.

[illegible]

Date de l'entretien: / /

1. La relation du salarié avec l'environnement

Le but étant de connaître quel recul a le salarié par rapport à l'urgence climatique. Si c'est une problématique importante pour lui ou non. Ce premier thème permet de voir leur sensibilisation à l'éco anxiété.

Questions principales	Questions complémentaires
Que pensez-vous du réchauffement climatique et de ses conséquences ?	Comment vivez vous cette dégradation de l'environnement ?
A votre niveau, comment participez-vous à la protection de l'environnement ?	Vous sentez-vous davantage impliqué dans la problématique du réchauffement climatique depuis que vous travaillez chez suez ?

2. La marque employeur : comment est-elle perçue ?

Questions principales	Questions complémentaires	Précisions
Comment qualifieriez-vous l'image de SUEZ ?	Pensez vous que cette image a des impacts sur les recrutements ?	Avez-vous des exemples en tête ?
Pensez vous que SUEZ a une vraie politique d'enjeux climatique ?	Selon vous son image est-elle véridique par rapport à sa façon de faire ?*	Pourquoi ?

Pourquoi avez-vous choisi de rejoindre SUEZ ?	Est ce que travailler chez SUEZ a changé l'image que vous vous faisiez de l'entreprise avant d'intégrer cette dernière ?	
Etes vous fier de travailler chez SUEZ?		Pour quelles raisons ?
Apportez vous beaucoup d'importance aux valeurs de SUEZ ? **	Ces valeurs fortes relatives au respect de l'environnement vous poussent-elles à rester dans l'entreprise ?	
Avez-vous remarqué du turn over au sein de votre établissement SUEZ ?	A votre avis pour quelles raisons il y a ce turn over ?	
L'image de SUEZ comme étant une grand groupe avec un impact sociétal vous rend-t-elle plus fidèle ?		

** Si la personne ne sait pas trop quoi répondre demander pourquoi il/elle serait plutôt d'accord ou pas d'accord avec l'image qu'elle rejette ?*

*** Par rapport à l'urgence climatique, la protection de l'environnement ..*

3. La marque employeur au coeur des ressources humaines

Questions principales	Questions secondaires	Précisions
Quelles sont vos attentes en matière de conditions de travail ?	Quel élément des conditions de travail jugez-vous primordial pour votre bien-être ?	
Que pensez-vous du management au sein de la société SUEZ ?	Ressentez-vous de la pression ?	Pourquoi ?
Comment vous sentez-vous dans votre environnement de travail ?	Quels sont les éléments au sein de vos conditions de travail, qui vous apportent satisfaction depuis que vous travaillez chez SUEZ ?	Quelles seraient les choses à améliorer pour que votre environnement de travail soit idéal ?
Quel est votre degré de satisfaction sur une échelle de 1 à 10 dans votre poste actuel ?	Comment justifiez vous cette note?	
Que pensez-vous de l'organisation au sein de SUEZ ? L'information circule-t-elle bien ?		Pourquoi ?
Vous sentez vous suffisamment reconnu pour votre travail ?	Que pensez-vous de votre rémunération: estimez-vous être bien payé pour le travail que vous fournissez ?	

Dans un futur lointain, vous voyez vous toujours salarié de l'entreprise SUEZ ?	Qu'est ce qui pourrait vous inciter à quitter l'entreprise ?	
Que pensez-vous de vos horaires de travail ? Sont-ils flexibles ?	Vous permettent-ils de concilier vie privée et vie professionnelle ?	
Souhaitez-vous changer de poste de travail au sein de la société SUEZ, ou évoluer dans votre emploi ?	Que pensez-vous des perspectives d'évolution au sein de SUEZ ?	
Pensez vous que SUEZ va durer dans le temps ?	Comment vivez-vous l'offre publique d'achat de Véolia ?	
Nous venons d'aborder le thème relatif à vos conditions de travail, avez-vous d'autres remarques ou des sujets importants que vous aimeriez évoquer ?		

Annexe n° 7 : le guide d'entretien des salariés démissionnaires de la société SUEZ
Recyclage et Valorisation de la région Haut-de-France

1. La perception de l'image de SUEZ

Questions principales	Questions secondaires	Précisions
Etes vous fier d'avoir travaillé chez SUEZ? Pourquoi ?	Pour quelles raisons recommanderiez-vous à votre entourage de venir travailler chez SUEZ ?	
Pensez vous que SUEZ a une vraie politique d'enjeux climatique ?	Selon vous son image est-elle véridique par rapport à sa façon de faire ?	Pourquoi?
Resterez-vous actif dans le même secteur/domaine d'activité ?		Pourquoi ?

2. La qualité de vie au travail

Questions principales	Questions secondaires	Précisions
Comment avez-vous apprécié vos relations avec vos supérieurs hiérarchiques au sein de SUEZ ?		Pourquoi ?
Comment évaluez-vous votre qualité de vie au travail chez SUEZ ?		
Si une chose avait pu vous persuader de rester au sein de la société SUEZ, que serait elle ?		Pourquoi ?

Comment s'est passée votre intégration dans l'entreprise SUEZ ?		
En quoi avez vous trouvé que votre emploi correspondait ou différait de vos attentes initiales ? *	De quelle manière cela a-t-il changé ?	
Qu'avez-vous pensé de vos horaires de travail chez SUEZ ?	Vous ont-t-ils permis de concilier vie privée et vie professionnelle ?	
Qu'avez-vous pensé du dialogue social au sein de SUEZ ?	<u>Si la réponse est négative :</u> Que proposez-vous pour améliorer le climat social dans l'entreprise ?	
Dans l'ensemble, quelles que soient vos raisons de partir, pourquoi avez-vous été heureux de travailler chez SUEZ ?	De façon générale, qu'est ce qui pourrait, selon vous, être amélioré dans l'entreprise ou dans l'équipe ?	
Avez-vous obtenu les formations/instructions ou moyens nécessaires pour réussir dans votre fonction ?	<u>- Oui :</u> De quelles formations ou autres moyens supplémentaires auriez-vous eu besoin pour exercer vos fonctions ? <u>- Non:</u> Avez vous des exemples de formations ou de moyens dont vous auriez-eu besoin pour exercer vos fonctions ?	
Vous êtes-vous senti suffisamment récompensé pour votre travail ?		Pourquoi ?

Que pensez-vous des perspectives d'évolution au sein de SUEZ ?		
Que pensez-vous de l'organisation au sein de SUEZ? L'information circule t-elle bien ?		Pourquoi ?
Nous venons d'aborder le thème relatif à vos conditions de travail, avez-vous d'autres remarques ou des sujets importants que vous aimeriez évoquer ?		

** Si l'interviewé ne trouve pas quoi répondre poser la question : Avez-vous le sentiment que votre description de poste ait changé depuis votre embauche ?*

Annexe n° 8 : le guide d'entretien à destination du grand public

L'objectif est de découvrir l'image de SUEZ perçue par le grand public afin de comparer les différents points de vue : en interne et en externe et voir s'il y a des différences entre le perçu et le réel.

1. La société SUEZ

Questions principales	Questions secondaires	Précisions
Lorsque je vous évoque la société SUEZ que vous vient-il à l'esprit ?		
Avez-vous déjà postulé pour une offre d'emploi chez SUEZ ?	- Si oui : Qu'est-ce qui vous a le plus et le moins attiré dans cette offre ? - Si non : Avez vous déjà eu connaissance d'une offre d'emploi de la société SUEZ sur internet?	Pourquoi vous n'avez pas souhaité postuler aux offres ?
Pour quelles raisons seriez-vous prêts à intégrer la société SUEZ ?	Pour quelles raisons ne rejoigneriez-vous pas l'entreprise SUEZ ?	
Pourquoi avez-vous ou n'avez vous pas une bonne image de la société SUEZ ?	Avez vous déjà eu de mauvais écho vis à vis de SUEZ ? Si oui lesquels ?	
Que pensez-vous de la politique environnementale de SUEZ ?		
SUEZ est une grande entreprise mondiale, pensez vous que les conditions de travail y sont plus avantageuses par rapport à une entreprise plus petite ?	Quelle image avez-vous des conditions de travail au sein de la société SUEZ ? *	

Quelle est votre vision de SUEZ dans le futur ?	Pour quelles raisons ?	Etes vous informé(e) de l'OPA de Véolia ?
---	------------------------	---

** Si l'interviewé ne sait pas quoi répondre, préciser qu'ici l'ensemble des conditions de travail sont prises en compte: allant de la rémunération au dialogue social par exemple.*

2. Attentes et conditions de travail

Questions principales	Questions secondaires	Précisions
Êtes vous préoccupés par l'urgence climatique ?	Sur une échelle de 0 à 10 à combien estimez-vous votre degré de préoccupation ?	
Quel est l'élément RH le plus important pour vous lorsque vous recherchez un emploi ?		
Quelles informations recherchez-vous à connaître à propos d'un futur employeur ?	Par quels moyens ?	a. Pour quelles raisons ? b. Quelle crédibilité accordez-vous aux informations que vous trouvez sur l'entreprise ?
Si vous deviez en choisir qu'un, quel est l'élément important pour vous lorsque vous rejoignez une entreprise ?	Les valeurs environnementales de l'entreprise sont-elles importantes pour vous ?	Pensez-vous que ces valeurs relatives à la protection de l'environnement vous pousseraient à rester dans l'entreprise ?

En général, pour quelles raisons vous ne choisirez pas de rejoindre une entreprise ?	Pour quelles raisons seriez-vous prêt à rejoindre une entreprise qui ne s'engage pas dans le respect de l'environnement ?	Pourquoi ?
Imaginons que vous êtes en CDI dans une entreprise économiquement stable quelles seraient les raisons qui vous pousseraient à partir de l'entreprise ?		

*** Préciser par exemple: la culture d'entreprise, la rémunération, l'environnement..*

Annexe numéro 9 : statistiques descriptives du du types de sorties selon les changements dans l'entreprise depuis 3 ans (en pourcentage de salariés)

	Toujours dans l'entreprise	Démision	LMP	LME
Changements dans l'entreprise depuis 3 ans				
Un changement important	44,1	37,7	43	44,3
Une restructuration financière	33,4	32,6	32,4	40
Une refonte de l'organigramme	49,1	42,3	51,4	58,4
Une restructuration financière et une refonte de l'organigramme	25	22,5	26,3	33
Une délocalisation	8	3,7	3,9	14,6
Une implantation de site à l'étranger	16,7	13,4	8,4	10,8
Plus de 3 changements d'organisation	8,8	6,6	3,9	10,8
<i>N</i>	<i>14369</i>	<i>454</i>	<i>179</i>	<i>185</i>

Champs : Salariés des entreprises françaises

Source: COI 2006, DARES.

BIBLIOGRAPHIE

- Amossé, T. (2012), Diriger une PME, Travail et emploi, numéro 130, p.5-8.
- Barthe, N. Belabbes, K.(2016), La GRH socialement responsable: un défi pour les entreprises engagées dans une démarche RSE, Management et Avenir, numéro 83, p. 95-113.
- Beal, J.P et Lestocartp, A.P (2003), Entre management et marketing : la communication interne, Editions Demos, p.75.
- Benraïss-Noailles, L. et Herrbach, O. (2018), RSE et marque employeur, chapitre 8 dans une vision des ressources humaines sans frontières, pp. 90-107.
- Benraïss-Noailles, L. et Viot, C. (2014), Employeurs démarquez-vous ! La marque employeur, un gisement de valeur inexploité ?, Management international, HEC Montréal, p.60-81.
- Berton, F. (2013), Démissions et licenciements face aux changements dans les entreprises : La diversité des transitions professionnelles, Travail et emploi, numéro 136, p.49-68.
- Bertrand, T. (2012), Vanter les perspectives d'évolution aux candidats, Les Echos entrepreneurs.
- Boistel, P. (2008), La réputation d'entreprise : un impact majeur sur les ressources de l'entreprise, Management et avenir, numéro 17, p.9-25.
- Breduillieard, P. (2013), Publicité verte et greenwashing, Gestion 2000, Volume 30, p.115-131.
- Charbonnier-Voirin, A. et Laget, C. et Vignolles, A. (2014), L'influence des écarts de perception de la marque employeur avant et après le recrutement sur l'implication affective des salariés et leur intention de quitter l'organisation, Revue de gestion des ressources humaines, numéro 93, p. 3-17.
- Charbonnier-Voirin, A. et Vignolles, A. (2015), Marque employeur interne et externe: Un état de l'art et un agenda de recherche, Revue française de gestion, 246, p.63-82.
- Charbonnier-Voirin, A. et Vignolles, A. (2016), Enjeux et outils de gestion de la marque employeur : point de vue d'experts, Recherches en Sciences de Gestion, p.153-172.
- C. action sociale, art. L. 262-2
- C. civil, art. 9
- C. env, art. L. 511-1
- C. pénal, art. 226-2
- C. travail, art. L. 1226-2
- C. travail, art. L. 1237-13 et -14

C. travail, art. L. 1332-2

C. travail, art. L. 2231-5

C. travail, art. L.2312-17

C. travail, art. L. 2315-18

C. travail, art. L. 2315-63

C. travail, art. L. 2325-15 -16

C.travail, art. L. 2325-44

C. travail, art. L. 6315-1

C. travail, art. R. 4141-3

C. travail, art. R. 4624-10

Cordonnier, A.(2012), Ils ont plaqué un job géant pour rejoindre une PME, Capital avec management dans entreprises.

Cordellier, C. (2006), De 1977 à 2002, l'emploi des jeunes salariés est de plus en plus découpé par des interruptions, dans division Exploitation des fichiers administratifs sur l'emploi et les revenus, numéro 1104, INSEE.

Dagenais, B. (2015), L'ambiguïté du discours public de l'entreprise : entre générosité et mensonge, Communication et organisation, numéro 47, p.13-30.

De Villartay, S. (2021), Evolution du contrat psychologique chez les salariés après une crise de réputation: le rôle de l'identification à l'entreprise, Revue de gestion des ressources humaines, n°119, p.31-50.

Durupt, F. (2020), Les syndicats de Suez montent au créneau contre l'OPA de Véolia, Libération dans société.

Duroni, A. (2011), De la marque employeur aux nouveaux enjeux RH, Thèse professionnelle, HEC Paris.

EL MAGUIRI, D. (2021), La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) entre engagements des responsables RH et attentes des salariés une approche par le mix social, Le nouveau modèle de développement : mécanismes et moyens de mise en œuvre pendant et après la pandémie Coronavirus, Vol.1, numéro 1.

Fray, A-M. et Morin, L. et Renaud, S. (2015), L'attraction des salariés de la génération Y : Analyse des attentes selon le genre et le niveau de poste, Gestion 2000, Volume 32, p.117-132.

Fischer, G-N. (2020), L'identité sociale, Chapitre 7, Les concepts fondamentaux de la psychologie sociale, p.237-266.

Filatriau, O. et Nouël de Buzonnière, C. (2011), Les mobilités inter-entreprises choisies et contraintes, Emploi et salaires, INSEE.

Gardody, J. (2016), La formation et la violation du contrat psychologique : quels processus cognitifs ?, *Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, p. 3-26.

Guillemette, F. et Baribeau, C. (2006), Recherches qualitatives en sciences humaines et sociales : les questions de l'heure, Collection hors série, numéro 5, Colloque de l'Association pour la recherche qualitative dans le cadre du congrès de l'ACFAS, Montréal.

Gonzalez-Feliu, J. et Raux, C. (2009), Flexibilité et Impacts de la Demande de transport des différents secteurs Économiques, et simulation de Scénarios d'évolution, FIDES, Rapport de phase 2.

Huteau, H. (mars 2021), Le secteur des déchets “décarbène” son image, *La Gazette des communes*, Europresse.

Imbert, G. (2010), L'entretien semi-directif: à la frontière de la santé publique et de l'anthropologie, *Recherche en soins infirmiers*, numéro 102, p.23-34.

L. n° 2015-992, 17 août 2015, la transition énergétique pour la croissance verte, (1), NOR : DEVX1413992L.

L. n° 2020-105, 10 février 2020, la lutte contre le gaspillage et l'économie circulaire, (1), NOR : TREP1902395L.

L. n° 3875, 20 juillet 2021, lutte contre le dérèglement climatique et renforcement de la résilience face à ses effets, NOR : TREX2100379L.

Larmarche, S. (2016), Les aspects de l'organisation du travail et la détresse psychologique : une explication de l'intention des travailleurs de donner leur démission, *Mémoire, Sciences de la gestion*, sous la direction de Cloutier J, Université du Québec, Montréal.

Lebart, L. (1990), Les questions ouvertes: outils de contrôle, d'évaluation, de valorisation, le discours des sondages d'opinion, *Le discours des sondages d'opinion*, numéro 23, p.76-91.

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

Levet, P. (2005), Le DRH de demain face au nouveau comportement du salarié, *Management et Avenir*, p.171-186.

Meier, O. et Schier, G. (2005), La communication interne dans le cas des restructurations post-acquisition, *Vie et Sciences de l'entreprise*, numéros 168-169, p.108-120.

Moody's Investors Service (juillet, 2021), Action d'évaluation: Moody's confirme les notes Baa1 de SUEZ ; perspective stable, *Moody's.com*.

Namoin, Y. (2013), Communication de recrutement et/ou marque employeur ?, Communication et management, Vol.10, p.73-85.

Nomentsoa, T. (2021), La gestion du personnel par un coaching innovant : cas de la génération Z, Mémoire, Université du Québec.

Perez, C. (2013), Changements organisationnels et déstabilisation des salariés: quels modes de rupture des contrats de travail ?, Revue française de socio-économie, numéro 12, p.209-229.

Plataforma responsable, fiche outil: cartographier les parties prenantes, 2005.

Platet, F. et Giordano-Spring, S. (2011), Des entreprises responsables : à l'égard de qui et à quel propos ? Une étude du message du Président de sociétés cotées françaises, Management et avenir, numéro 45, p.62-79.

Plivard, I. (2014), L'identité culturelle, chapitre 2 dans Psychologie interculturelle, p. 47-86

Qu'est-ce que la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) ? (2020, 18 décembre), economie.gouv.fr.

Rabatel, A (2004) Interactions orales en contexte didactique, Collection IUFM presses universitaires.

Rodier, A. (2021), Palmarès Universum: les cadres attendent d'un employeur plus de respect des salariés, Le Monde dans économie et management.

Saba, T. (2009), Les différences intergénérationnelles au travail : faire la part des choses, Gestion, Vol.34, p.25-37.

Schill, M. et Lethielleux, L., Godefroit-Winkel, D. et Combes-Joret, M. (2018), Action de l'entreprise dans la lutte contre le réchauffement climatique : effets sur l'identification organisationnelle et l'engagement organisationnel des salariés, Revue de gestion des ressources humaines, numéro 108, p.3-18.

SUEZ (2020), Façonner un environnement durable, dès maintenant!, Rapport intégré.

SUEZ (29 avril 2021), SUEZ T1 2021 : Excellents résultats, en forte croissance par rapport à 2020 et 2019, illustrant le succès du plan SUEZ 2030, Communiqué de presse

SUEZ (2019), Document d'enregistrement universel.

SUEZ (23 juin 2015), SUEZ environnement inaugure son nouveau centre de valorisation organique à Faulquemont (57) pour alimenter le territoire en électricité et chaleur verte, communiqué de presse.