

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

Dynamiques et enjeux dans la mise en place des politiques de gestion de la diversité

Le cas Carrefour Belgique

Auteur : Archibald Julémont
Promoteur(s) : Philippe Depaepe
Lecteur(s) : Stéphanie Demoulin
Maître de stage : Alain Berton
Année académique 2018-2019
Master 120 en gestion des ressources humaines

Mes remerciements s'adressent, tout d'abord, au professeur Philippe Depaepe qui m'a fait confiance quant au projet que je souhaitais réaliser et qui a accepté de diriger mes travaux. Je tiens également à le remercier pour les conseils qu'il m'a fourni afin d'orienter ce mémoire dans la direction adéquate.

Je souhaite également remercier mon maître de stage, Alain Berton, pour la confiance qu'il m'a accordée tout au long de mon stage, pour son implication et pour avoir pris le temps de répondre à toutes mes questions, enrichissant ainsi ma recherche. Je le remercie encore pour son accueil, ses conseils et sa gentillesse tout au long de notre collaboration.

Enfin, je tiens à remercier du fond du cœur ma famille et particulièrement mes parents pour leur soutien inconditionnel durant ces 5 années d'étude. Ils furent, en tout temps, présents afin de m'épauler et de me soutenir.

Table des matières

| | |
|--|----|
| Introduction | 1 |
| Méthode de recherche | 4 |
| Partie I Conceptualisation | 6 |
| Chapitre 1 La diversité | 6 |
| Section 1 Fondements | 6 |
| Section 2 Caractéristiques de la diversité..... | 7 |
| Chapitre 2 La gestion de la diversité | 11 |
| Section 1 Concept et définitions..... | 11 |
| Section 2 Fondements historiques de la gestion de la diversité | 14 |
| Section 3 La gestion de la diversité en Belgique | 17 |
| Partie II Carrefour | 20 |
| Chapitre 1 Présentation du groupe Carrefour..... | 20 |
| Section 1 Historique | 20 |
| Section 2 Stratégie..... | 21 |
| Chapitre 2 Carrefour et la diversité | 22 |
| Section 1 Carrefour Groupe | 22 |
| Section 2 Carrefour Belgique..... | 29 |
| Partie III Les enjeux de la gestion de la diversité..... | 37 |
| Chapitre 1 Enjeux sociaux..... | 38 |
| Section 1 La main-d'œuvre comme reflet de l'environnement social | 38 |
| Section 2 Éthique et Confiance | 40 |
| Section 3 Justice organisationnelle | 43 |
| Section 4 Gestion Personnalisée des Ressources Humaines | 45 |
| Chapitre 2 Enjeux économiques..... | 46 |
| Section 1 Aspects juridiques | 47 |

| | |
|--|----|
| Section 2 Une question d'image..... | 49 |
| Section 3 Efficacité et efficience..... | 50 |
| Chapitre 3 Des nuances à apporter | 51 |
| Partie IV Une double approche inclusive..... | 54 |
| Chapitre 1 Le leader inclusif | 54 |
| Section 1 Définitions et concept..... | 54 |
| Section 2 Comment devenir un leader inclusif | 55 |
| Chapitre 2 Extension de l'inclusivité | 58 |
| Chapitre 3 Pratique et facteurs de succès | 61 |
| Section 1 Travail sur les individus | 61 |
| Section 2 Travail sur les processus | 63 |
| Limites de la recherche | 65 |
| Conclusion..... | 66 |
| Bibliographie..... | 68 |
| Annexes | 76 |
| Annexe 1 Entretien Alain Berton | 76 |
| Résumé | 94 |

Introduction

Ce XXI^{ème} siècle est le théâtre d'une réalité démographique particulière résultant de la modernisation de nos sociétés. Les limites et barrières s'estompent laissant la place à un champ de possibles pour des individus en pleine diversification. L'augmentation de la mobilité des travailleurs, l'internationalisation des organisations et la globalisation des différents marchés jouent dans la construction d'un monde toujours plus étendu.

La diversification des sociétés a, au cours des dernières années, fait l'objet de nombreuses préoccupations et de nombreux travaux dans bien des domaines. L'étendue des investigations législatives, économiques, politiques et sociales réalisées à son sujet témoigne de toute la complexité tant polysémique que conceptuelle de ce qui est communément appelé la « diversité ».

Dans ce contexte mondialisé, l'Europe est, plus que jamais, sujette à une diversification sans pareil du marché de l'emploi. Des individus, hommes et femmes, de nationalités diverses, aux parcours multiples, de confessions variées et tous pourvus d'une singularité qui leur est propre, existent et aspirent à évoluer au sein d'une organisation capable de les recevoir dans toute leur individualité.

Problématique profondément sociétale, la diversité s'est immiscée au cœur des préoccupations politiques et managériales dans le continuum des pratiques antidiscriminatoires. Ses nombreuses implications ont poussé les dirigeants à devoir remettre en question leur positionnement sur le marché ainsi que leurs méthodes de management. L'hétérogénéité grandissante de la société a ainsi fait naître cette notion de « gestion de la diversité ». Qu'ils soient économiques, sociaux ou davantage éthiques, les enjeux induits par la diversité et la gestion de cette dernière sont multiples et sont le reflet d'une nécessité de réactivité et d'adaptation de la part des entreprises.

Les tentatives plus ou moins réussies de gestion de la diversité dans les organisations témoignent d'une maîtrise toute relative de ce phénomène que l'on a parfois du mal à considérer comme sérieux. L'hétérogénéité des mesures et des dispositifs mis en place en faveur de la diversité sont ainsi à l'image de toute la complexité et du défi qu'elle représente.

Il semble donc nécessaire d'implanter au cœur des entreprises une nouvelle gestion des ressources humaines, favorable à la diversité, avec pour objectif principal de façonner différemment les politiques des organisations. L'individu est ainsi à placer au cœur du système et des préoccupations car c'est à lui que l'on doit la réussite et le développement des entreprises.

Avec une approche conceptuelle de la thématique, le présent mémoire tâchera dans un premier temps de préciser ce que les notions de « diversité » et de « gestion de la diversité » englobent. Historiquement anthropologique, la thématique de la diversité n'est pas neuve auprès des groupes sociaux. C'est principalement dans l'après-Guerre et en réaction à différentes

modifications du marché du travail que l'usage du terme « diversité » fera son arrivée en force au sein des organisations.

Afin de gérer adéquatement la diversité, il est nécessaire de comprendre ce dont on parle. Le sens commun reconnaît généralement le sexe, la couleur de peau, l'origine, la langue ou encore le handicap comme les principales formes de diversité. Les caractéristiques qui font d'un individu ce qu'il est et qui le font exister dans toute sa singularité sont pourtant bien plus nombreuses. Sur cette question, de nombreux auteurs ont tenté d'apporter une grille de compréhension permettant la classification des différences visibles et non visibles entre les individus. La malléabilité plus ou moins forte de ces caractéristiques rend cependant toute classification relativement discutable.

Cette première partie permettra donc de comprendre les fondements des notions de diversité et de gestion de la diversité, la place que ces thématiques occupent actuellement dans les discours liés au management dans les organisations, les dissensions au sein de la littérature ainsi que les bases sur lesquelles il est possible de s'appuyer afin de comprendre les mécanismes sous-tendus par la diversité. (Partie I)

Mis en relation avec la réalité du géant de la grande distribution Carrefour, ce travail examine dans un second temps la position de l'enseigne au niveau mondial ainsi qu'à l'échelle nationale quant à la thématique de la diversité.

Avec une stratégie orientée avant toutes choses vers une transition alimentaire pour tous, Carrefour met ses priorités dans le déploiement d'une organisation simplifiée et dans la recherche de productivité tout en proposant des services de qualité. La place de la diversité peut, de ce fait, apparaître comme relayée au second plan.

Cependant, ayant conscience de l'enjeu que la diversité représente, Carrefour Groupe se présente également comme un précurseur de la lutte pour la diversité. Diverses actions sont d'ailleurs mises en place tout autour du globe afin de favoriser cette diversité au sein de l'entreprise.

Au niveau national, certaines difficultés liées à la situation actuelle de l'organisation l'empêchent de se plonger complètement dans de grands projets liés à la diversité. Souhaitant toutefois exprimer son dévouement pour la cause, Carrefour Belgique s'est jeté dans une course afin de se voir décerner un précieux label diversité.

Entre prises de positions officielles, signature de chartes et partage de bonnes pratiques, la recherche ici menée tente de comprendre les intentions effectives de l'entreprise en Belgique et l'exemple qu'elle souhaite donner à l'ensemble du marché (Partie II).

À travers l'analyse critique d'une littérature partagée, la troisième partie tend à mettre en lumière toute l'importance que représente la gestion de la diversité dans les organisations contemporaines.

Une quantité d'enjeux divers gravitent autour de la thématique de la diversité et de sa gestion. Qu'il soit question de représentativité des travailleurs auprès des consommateurs afin de favoriser l'apparition de sentiments d'homophilie, de confiance accordée à l'organisation, de justice organisationnelle ou encore d'une approche davantage personnalisée des ressources humaines, les enjeux sociaux sont de taille et peuvent, tout comme d'autres, représenter des avantages concurrentiels non négligeables pour une organisation.

Il va de soi que ces enjeux ont tous, d'une manière ou d'une autre, une composante plus ou moins économique également. Les entreprises se devant de viser l'efficacité et l'efficience, la diversité semble, selon certains auteurs, pouvoir constituer une nouvelle clé d'adaptation aux aléas du marché.

L'image ainsi déployée par l'organisation représente également un facteur de performance parmi d'autres dans la mesure où une atteinte à cette image est capable de gravement nuire aux recettes de l'entreprise. La recherche d'une image de marque de qualité passera donc par le respect de la législation mais aussi et surtout par la mise en évidence que l'organisation est capable d'aller au-delà de ce qui est simplement imposé par les différentes normes en vigueur.

Tout en jonglant avec les arguments faisant l'apologie de la diversité et ceux relativisant son impact effectif, cette partie a donc pour objectifs d'interroger les réalités économiques, sociétales, organisationnelles, éthiques et sociales qu'impliquent un management de la diversité (Partie III).

Enfin, la dernière partie de ce mémoire aura pour objectif de proposer une piste afin de penser différemment les méthodes traditionnelles de management. La réalité des entreprises ne permet pas toujours de se lancer dans de grands projets modifiant du tout au tout les méthodes ou les processus internes. De plus, un changement trop brutal, ne faisant initialement pas l'unanimité ou n'étant pas parfaitement compris et suivi par tous les travailleurs, aurait de grandes difficultés à être implanté.

L'approche qui est proposée se veut donc douce et relativement simple quant à sa mise en place. En incluant tous les travailleurs dans ce projet commun de développement, l'idée est de maximiser le potentiel de réussite de l'opération.

En proposant une approche visant un leadership inclusif étendu, cette dernière partie présente les intérêts de voir se répandre, auprès d'un maximum d'individus, une sensibilisation aux différents biais de pensée, une réelle empathie et une compréhension de ce que l'autre est capable d'apporter, ou encore, une coopération accrue. (Partie IV)

Méthode de recherche

Afin de mener à bien l'écriture de ce mémoire, la méthode de recherche s'est divisée en plusieurs parties qui furent réalisées en parallèle.

Il m'a tout d'abord été possible de réaliser un stage de trois mois, de septembre 2018 au mois de novembre de la même année, au siège social de Carrefour Belgique durant lequel je fus en charge de la mise en place de divers projets axés sur la diversité. L'objectif principal était d'avancer sur les projets inscrits dans le plan de consolidation discuté avec Actiris afin de permettre à Carrefour de se voir décerner le « label diversité » remis par la Région de Bruxelles-Capitale en partenariat avec Actiris. Durant cette période, j'ai donc été plongé dans les politiques de gestion de la diversité de Carrefour ayant un regard aussi bien sur les acquis que sur les futurs projets envisagés par l'enseigne. Mon travail se faisait sous la supervision d'Alain Berton, *Recruitment & Mobility Manager* lorsque je réalisais mon stage, responsable des projets diversité et membre du Comité Diversité. Ce Comité Diversité, auquel j'ai pu assister, est une « excroissance du Conseil d'Entreprise » (voir l'entretien d'Alain Berton en annexe) qui a pour but, dans une acception large, de travailler sur la thématique de la diversité afin de faire progresser Carrefour sur le sujet. L'objectif principal étant donc de pouvoir obtenir ce fameux label diversité. C'est à la fin de ce stage que j'ai réalisé un entretien¹ avec Alain Berton afin de faire le point sur toutes les informations liées à la diversité qui étaient à même de m'aider dans la réalisation de ce mémoire.

Il s'agit du seul entretien ayant été mené et ce, pour deux raisons principales.

Tout d'abord, au sein de Carrefour Belgique, Alain Berton était la personne responsable de la diversité ce qui faisait de lui la personne la plus compétente pour me procurer toutes les informations nécessaires.

Ensuite, la décision a été prise d'aborder la thématique de la diversité de façon globale. L'objectif étant de mettre en lumière les enjeux principaux dans la mise en place de politiques de gestion de la diversité, il n'apparaissait pas judicieux de réaliser des entretiens spécifiques pour tous les enjeux que nous avons mis en lumière. En effet, tous ces enjeux ont déjà fait l'objet de travaux et de recherches sur lesquelles je me suis basé pour réaliser ce mémoire. Afin de garder notre approche globale et une certaine cohérence, il aurait été nécessaire de faire des

¹ Disponible en annexe.

recherches spécifiques concernant tous les enjeux abordés ce qui, d'un point de vue pratique et temporel, n'était pas la solution la plus adéquate. La qualité et la profondeur des recherches extérieures qui ont été utilisées tout au long de ce mémoire apportent toutefois une validité scientifique non négligeable à l'ensemble du travail.

En parallèle de la réalisation de ce stage, une revue approfondie de la littérature a été réalisée afin de délimiter les enjeux majeurs qui semblaient ressortir de façon prépondérante des différentes recherches réalisées au cours des dernières années. L'analyse détaillée de documents diffusés en interne chez Carrefour fût également réalisée afin de disposer d'une connaissance la plus complète possible de la situation actuelle de l'enseigne quant à la thématique de la diversité.

Une itération entre cette littérature scientifique et la documentation issue de Carrefour n'a cessé d'être faite tout au long de l'écriture de ce mémoire afin de s'assurer de la qualité des liens qui pouvaient être tissés entre ces lectures.

Partie I Conceptualisation

Cette première partie comprend deux chapitres respectivement dédiés aux notions de diversité et de gestion de la diversité. Vous aurez l'occasion de comprendre la genèse de ces concepts, la signification qui en est faite selon différents auteurs ainsi que leur importance dans les discours actuels.

Chapitre 1 La diversité

Section 1 Fondements

La diversité, voilà un terme qui a fait couler beaucoup d'encre. De ce fait, avant qu'apparaissent les préoccupations des gestionnaires quant à la diversification accrue de leurs organisations ainsi que des marchés sur lesquels ils se positionnaient, la thématique de la diversité faisait déjà parler d'elle au niveau anthropologique. En effet, cette diversité renvoie classiquement à deux problèmes que chaque groupe humain se verra forcé d'affronter. D'abord, la question du rapport à autrui, ou communément appelée l'altérité (Balandier, 2003) et ensuite la question fondamentale du vivre ensemble ou de la socialité (Durkheim, 2013).

Les questions complexes, visant à comprendre comment des gens très différents, en termes d'âge, de sexe, d'origine ethnique, sociale et culturelle ou encore de formations, puissent travailler ensemble à la poursuite d'un objectif commun, naquirent donc chez les gestionnaires dès que le concept de management fût posé (Chanlat, Dameron, Dupuis, de Freitas & Ozbilgin, 2013).

L'usage du terme « diversité » s'est répandu principalement depuis l'après-Guerre et l'apparition de phénomènes nouveaux sur le marché. D'abord, la présence importante, croissante et permanente des femmes sur le marché du travail (Méda, 2008). Ensuite, une augmentation des mouvements migratoires entraînant un plus grand brassage démographique (Héran, 2007). Encore, la mondialisation des échanges et enfin, l'apparition d'une culture davantage tolérante envers les différences. Toutefois, on voit également apparaître des phénomènes tels que les discriminations dans l'accès à l'emploi, les difficultés pour les jeunes à s'insérer sur le marché du travail ou encore les problèmes d'insertion rencontrés par les

personnes pourvues d'un handicap. Toutes ces problématiques finirent par faire naître la gestion de la diversité au sein des organisations (Chanlat & al., 2013).

Définir clairement ce que représente la diversité n'est pas chose aisée. Souvent utilisée dans une acception très large, elle peut se définir comme étant « la présence de différences entre les membres dans une entité sociale » (Jackson, May & Whitney, 1995, p.217 cité par Cornet & Warland, 2008, p. 17) ou encore comme l'affiche de manière très large le petit Larousse (2013) « Variété, pluralité ». Le problème principal de ces définitions vagues repose sur le fait que l'on considère toutes les différences comme étant similaires et égales les unes par rapport aux autres. On passe donc à côté des différents types de différences qui peuvent exister ainsi que la discrimination propre à chacune (Cornet & Warland, 2008).

Section 2 Caractéristiques de la diversité

Lorsqu'on parle de caractéristiques inhérentes à la diversité, on voit généralement les mêmes points être mis en avant. Le sexe, la nationalité ou le groupe ethnique/culturel, l'âge, la religion, l'orientation sexuelle ou encore le handicap. En réalité, il ne s'agit là que d'une dimension démographique de la chose (Cloutier, Legault, Lépine, Rica & Ross, 2004). De manière plus extensive et approfondie, on peut prendre comme critères de diversité, les 19 critères indiqués comme discriminatoires dans la législation belge et repris par l'UNIA.

| | | | | |
|----------------|---|------------------------|---------------|--|
| Prétendue race | Couleur de peau | Nationalité | Ascendance | Origine nationale/ethnique |
| Handicap | Convictions philosophiques ou religieuses | Orientation sexuelle | Âge | Fortune (les ressources financières) |
| État civil | Convictions politiques | Convictions syndicales | État de santé | Caractéristiques physiques ou génétiques |
| Naissance | Origine sociale | Sexe* | Langue** | |

(UNIA, n.d.)

* Ce 18^{ème} critère ne fait pas partie des compétences de l'UNIA mais la Belgique est dotée d'un organisme compétent pour traiter de la question de l'égalité entre les hommes et les femmes

ainsi que des discriminations qui y sont liées (discrimination basée sur le sexe de manière générale et donc également valable pour les personnes transgenres).

** Ce 19^{ème} critère ne dispose pas d'un organisme public compétent pour traiter des litiges y faisant référence.

Ces 19 critères ne sont toutefois pas les seuls à être pris en considération dans le cadre de la gestion de la diversité. En effet, en analysant divers écrits sur le sujet, on peut constater que la gestion de la diversité va bien plus loin et porte sur encore davantage de caractéristiques. Divers auteurs ont ainsi classifié ces caractéristiques sous différentes catégories.

Loden et Rosener (1991) ont pointé les dimensions « primaires » et « secondaires » des différentes caractéristiques. La dimension primaire représentant ces caractéristiques invariables telles que l'âge, l'origine, la race, le genre, l'orientation sexuelle ou encore les qualités et aptitudes physiques. La dimension secondaire étant, quant à elle, relative à ce qui peut évoluer au cours du temps. On entend donc, par exemple, le statut marital et parental, le revenu, l'expérience, le lieu de vie, ou encore les croyances religieuses.

Pour Arrow, Berdahl et McGrath (1995), la classification se fait sous trois dimensions distinctes. On reprend tout d'abord les caractéristiques démographiques relatives au genre, à la race ainsi qu'à l'origine ethnique. Viennent ensuite les caractéristiques fonctionnelles qui comprennent les ressources physiques et cognitives. On termine par les caractéristiques organisationnelles, il s'agira du rapport entre l'individu et son milieu de travail, à savoir la place hiérarchique qu'il occupe ainsi que le département dans lequel il travaille.

On peut également reprendre ce que qu'Arredondo (1996) a mis en place. Il désignait premièrement les « éléments qui sont directement liés à la naissance de l'individu » (Cornet & Warland, 2008, p.20). Ces éléments, à l'image de la dimension primaire de Loden et Rosener, sont considérés comme irréversibles. On y retrouve donc également l'âge, la culture, l'origine, le genre, la langue, l'orientation sexuelle, la race ou encore « l'infirmité physique ». Viennent ensuite les éléments davantage en relation avec l'environnement dans lequel un individu voit le jour, l'époque à laquelle il appartient. Il termine par les caractéristiques identifiées comme étant des conséquences des deux premières. On y retrouve donc tout ce qui tourne autour du système d'éducation, le lieu de vie, la situation économique et le statut civil et marital, la religion, l'expérience de travail ou encore les loisirs et intérêts récréatifs.

Terminons par un dernier exemple plus récent, qui se base sur la métaphore de l'iceberg en faisant la distinction entre les caractéristiques davantage visibles et les autres (Point, 2007). De ce fait, les croyances, l'éducation ou le lieu de vie sont considérés comme des composantes peu visibles. Là où le genre, la couleur de peau, la race, l'âge, une situation de handicap physique ainsi que l'apparence physique générale, sont des facteurs beaucoup plus distincts.

À la lecture de ces différentes classifications, il est important de pouvoir s'arrêter sur certaines afin de s'interroger quelque peu sur leur validité. En effet, mettre sur un même pied d'égalité les loisirs d'un individu et une éventuelle « infirmité physique » (Arredondo, 1996) signifierait que ces caractéristiques devraient être traitées de la même manière. De plus, certaines caractéristiques sont discutables dans leur définition même. Qu'en est-il réellement du caractère immuable de cette « infirmité physique » ou de l'orientation sexuelle d'un individu ? De plus, lorsqu'il est fait référence à la présence d'un handicap, ce dernier est généralement envisagé comme étant physique ou moteur sans penser aux handicaps mentaux qui nécessitent une approche très différente dans la recherche et la mise en place de solutions. Également, certaines catégories regroupent des caractéristiques organisationnelles telles que la position hiérarchique ou encore le département auquel l'individu se rattache, ce qui, pour Cornet & Warland (2008, p. 23), « semble sortir du débat sur la gestion de la diversité et relève plutôt de la littérature sur les mécanismes de coordination dans les organisations fonctionnelles et bureaucratiques et sur le fonctionnement des groupes de projets ».

Selon les mêmes auteurs, il est possible de clarifier la chose en proposant cinq caractéristiques distinctes qui sont les suivantes :

Tout d'abord, les « caractéristiques physiques visibles ». Il s'agit simplement de ces caractéristiques qu'il est immédiatement possible de percevoir quand on rencontre un individu. La couleur de peau ou l'expression visible d'un signe religieux se retrouvent dans cette catégorie. Les auteurs ont également inscrit l'orientation sexuelle dans les caractéristiques visibles afin d'« envisager les situations où celle-ci est affichée par l'individu et où elle structure les comportements et attitudes des personnes qui interagissent avec lui ». À noter que l'orientation sexuelle se retrouve également dans une prochaine catégorie assimilée aux choix de vie de l'individu.

Ensuite viennent les « caractéristiques physiques fonctionnelles » qui représentent des éléments physiques qui ne constituent un handicap que dans certaines situations particulières. Il s'agit des cas où des aménagements du travail sont effectués et que le « handicap » ne représente

désormais plus une barrière au traitement égalitaire de la personne concernée. Les notions de handicaps ou d'atouts sont donc dépendantes d'un contexte bien particulier. On se rend ainsi compte que les mécanismes discriminatoires sont, en réalité, uniquement délimités par les modes d'organisation du travail dans les entreprises. Les systèmes mis en place afin de répondre aux besoins des travailleurs et des clients sont la traduction de mécanismes discriminatoires produits par l'organisation.

La prochaine classe est celle des « autres caractéristiques individuelles relevant de l'histoire de vie de l'individu ». On reprend ici des caractéristiques qui peuvent soit s'avérer discriminatoires, soit être considérées comme avantageuses en fonction de « l'histoire de vie des individus ».

Viennent ensuite les « caractéristiques sociales » qui identifient un individu en fonction de son appartenance (réelle ou supposée) à un groupe ou à un environnement particulier. On reprend ici, par exemple, le prénom et le nom des individus car ces derniers peuvent être perçus et interprétés comme étant les reflets d'une certaine appartenance nationale ou encore d'une appartenance à un groupe culturel particulier. Le lieu de vie se retrouve également dans cette catégorie car il peut être un déterminant d'attitudes particulières à l'égard de certains employeurs. Être issu de certains quartiers ou de certaines régions peut amener les individus à avoir une quelconque aversion envers certains employeurs. Enfin, le parcours professionnel peut être considéré comme un avantage ou comme un inconvénient, dépendamment des organisations par lesquelles nous sommes passés. En effet, être passé par des organisations dans lesquelles des conflits sociaux ont éclaté peut laisser croire au nouvel employeur que l'individu concerné est un « agitateur ».

Nous finirons avec les « caractéristiques organisationnelles » qui regroupent les caractéristiques mettant en avant l'appartenance d'un individu à un groupe particulier dans sa fonction ou dans son métier. Pour rendre la chose plus claire, prenons l'exemple d'une fusion de deux entreprises, les travailleurs des deux entités initiales ont tous des valeurs, des codes ou encore un langage particulier qui est représentatif de leur organisation initiale. Ces caractéristiques organisationnelles peuvent, dans certains cas, entrer en collision et amener, pour revenir à notre exemple, à des fusions entraînant des difficultés de communication ou de management des nouvelles équipes.

Tenter d'identifier et de classer les différentes composantes de ce que représente la diversité n'est, de toute évidence, pas chose aisée. Comme le mettent en avant Barth et Falcoz (2007),

on joue avec des caractéristiques qui sont immuables pour certaines et très malléables pour d'autres. D'un autre côté, assouplir la définition permet d'impliquer davantage d'individus « potentiellement mobilisables dans les mécanismes de discrimination ou de valorisation » (Cornet & Warland, 2008, p. 24). En définitive, aussi complexe que cette problématique puisse être et quelles que soient les classifications mises en place, nous utilisons avant tout des caractéristiques humaines et issues de l'histoire des individus. C'est pourquoi la problématique de la diversité est d'abord et avant tout une question de ressources humaines.

Chapitre 2 La gestion de la diversité

Section 1 Concept et définitions

Tout le concept de la gestion de la diversité se base sur la mise en place de politiques ainsi que d'outils de gestion qui ont pour objectif de répondre aux divers défis qui se posent, à la fois, pour les gestionnaires des organisations mais également pour les différents acteurs du monde politique ainsi que du secteur associatif, également confrontés à l'exclusion sociale et au besoin imminent d'améliorer les taux d'insertion socioprofessionnelle de certaines catégories d'individus (Cornet & Warland, 2008).

Il est possible de mettre en avant trois problématiques distinctes directement liées à la gestion de la diversité.

Tout d'abord, l'hétérogénéité grandissante des travailleurs au sein des organisations. On peut parler de nombreuses caractéristiques : les caractéristiques physiques visibles (l'âge, l'origine nationale, le sexe, la couleur de peau, le poids ou la taille), les caractéristiques physiques dites « fonctionnelles » (Brun, Guerrero, Haines & St-Onge, 2017) telles que le handicap ou l'état de santé, les caractéristiques davantage individuelles et liées à une histoire de vie (orientation sexuelle, connaissance et maîtrise de certaines langues, expérience professionnelle), les caractéristiques sociales telles que la religion ou l'origine sociale ou encore de caractéristiques organisationnelles, on entend ici la profession ainsi que le département dans lequel l'individu se trouve (Cornet et Warland, 2014). Cette hétérogénéité grandissante amène, de ce fait, son lot de défis dans la mise en place de politiques de gestion des ressources humaines en termes d'implication des individus, de cohésion du groupe ou encore de gestion des compétences.

Ensuite, étant le reflet de la diversité croissante des travailleurs, le bassin de main-d'œuvre se trouve également emplit de cette multitude d'individus portant tous une certaine singularité. En effet, l'internationalisation croissante et la mobilité accrue qui l'accompagne ainsi que les mutations sociales ont amené une hausse non négligeable de la diversification de la main-d'œuvre sur le marché du travail (Cornet & Warland, 2008).

Enfin, force est de constater que, dans le même temps, une diversification importante des clients ainsi que des usagers de ces organisations a également lieu. Ceci, entraînant la genèse de nouveaux défis pour ces entreprises qui se doivent de comprendre le mieux possible les besoins et les attentes de ces nouveaux usagers. Qui plus est, cela implique une amélioration de la communication et des réponses à apporter aux diverses revendications de certains groupes particuliers (les personnes dans une situation de handicap par exemple) (Cornet & Warland, 2008).

C'est autour de ces thématiques que nombre d'auteurs ont tenté de définir précisément ce que représente la gestion de la diversité. Pour en reprendre certaines :

« La planification et la mise en œuvre de systèmes organisationnels et de politiques de gestion des ressources humaines qui sont capables de produire un avantage concurrentiel avec la diversité et de réduire les problèmes que cette diversité peut poser. Il s'agit de maximiser ce que chaque employé est susceptible d'apporter aux buts de mission et tirer profit des identités collectives telles que le genre, la race, la nationalité, l'âge ou l'affiliation organisationnelle. » (Cox, 1993. Cité et traduit par Cornet & Warland, 2008, p.6)

« La gestion de la diversité consiste à créer de la valeur ajoutée à partir d'une main-d'œuvre hétérogène, ce qui suppose la mise en place d'un système de management holistique et intégré. » (Carmichael & Rijamampianina, 2005. Cité et traduit par Cornet & Warland, 2008, p.7)

« La gestion de la diversité est un changement de paradigme : du focus législatif conventionnel sur l'égalité des chances à une stratégie explicite de valorisation des différences, comme le genre, l'âge, le milieu social, le handicap, la personnalité, l'ethnicité et le style de travail. [...] Si ces différences sont gérées de façon appropriée, elles sont un atout pour que le travail soit réalisé de façon plus efficiente et efficace et que les buts de l'organisation soient remplis. [...] La gestion de la diversité est vue comme un impératif stratégique en termes de GRH alors que

l'approche égalité des chances provient de l'extérieur de l'organisation (coût moral, lois). » (Lewis, Millmore, Morrow, Saunders & Thornhill, 2007. Cité et traduit par Cornet & Warland, 2008, p.7).

« La gestion de la diversité consiste à adapter l'ensemble des politiques et des pratiques de gestion afin d'améliorer la performance et l'efficacité de l'organisation en offrant un milieu de travail sain et inclusif, optimisant l'égalité et l'équité professionnelle. Il s'agit pour l'organisation d'une façon d'assumer ses responsabilités sociétales et de lutter contre les discriminations à l'interne et à l'externe » (Brun, Guerrero, Haines & St-Onge, 2017, p.377).

Qu'il s'agisse donc de lutter contre toutes les formes de discrimination ou d'améliorer l'utilisation des diverses ressources humaines présentes sur le marché de l'emploi, la gestion de la diversité se veut être une réponse aux enjeux sociaux, éthiques et économiques existants au sein des organisations. Il s'agit désormais de changer les mentalités en passant par la reconnaissance et la mise en valeur de la singularité de chacun et des différentes expériences de vie. Il s'agit également de « favoriser la mutualisation des connaissances et l'ouverture à de nouvelles sources de talents » (Cornet & Warland, 2014, p.7).

Le moteur de performance économique et sociale que représente la gestion de la diversité invite donc « les entreprises à trouver de nouveaux modes de fonctionnement, plus en accord avec la diversité sociale, ethnique, de genre, due au handicap, d'orientation sexuelle, d'âge, ... de leur personnel et de leur clientèle » (Cornet & Warland, 2014, p.7). Ces nouveaux modes de fonctionnement peuvent se traduire par la mise en place de politiques particulières, toutes ayant pour objectifs de respecter les principes d'égalité des chances et de traitement de tous les travailleurs ainsi que de lutter contre toutes les formes de discrimination. Également, ces politiques visent à offrir à tous les travailleurs des opportunités de carrière et d'emploi en lien direct avec leurs compétences et leurs aspirations. Enfin, la mise en place de ce genre de politiques a pour but de permettre à l'entreprise « d'améliorer ses processus internes et sa performance en tirant le meilleur parti de la diversité de la main-d'œuvre disponible dans son bassin d'emploi » (*Idem*).

Ne s'arrêtant pas à la mise en place de politiques diverses et variées, la gestion de la diversité se joue également sur un tout autre terrain, il s'agit de la culture organisationnelle. En effet, selon Cornet et Warland (2013, p. 17), une culture organisationnelle basée sur le respect des différences, qu'il s'agisse de différents styles de vie, d'attitudes ou encore de comportements

divers et « qui recherche à s'enrichir de ces différences en évitant tout comportement d'exclusion, de repli ou de jugement » sera plus à même d'accueillir positivement des processus de gestion de la diversité. La mise en place d'une telle culture organisationnelle passe par divers éléments. Citons par exemple le positionnement clair de la direction sur les valeurs qui touchent à la diversité comprenant une charte diversité, un code de conduite ou encore des labels particuliers. Il s'agit également de mettre en avant des règles de vie commune ou encore des actions de sensibilisation à destination du personnel afin de s'assurer que tous les individus sont sensibilisés à l'importance de cette préoccupation qu'est la gestion de la diversité (Cornet & Warland, 2014).

Section 2 Fondements historiques de la gestion de la diversité

Naissant à la fin des années 1970 aux Etats-Unis, les termes « management de la diversité » s'inscrivaient dans une politique plus large de lutte contre la discrimination. Des termes et un discours tenus, initialement, presque exclusivement par des experts en ressources humaines, ils finirent par se banaliser de plus en plus durant les années qui suivirent jusqu'à se retrouver dans le champ économique (Bereni, 2009). Toutefois, l'histoire multiple de la gestion de la diversité l'a amené à favoriser certaines caractéristiques plutôt que d'autres. Il est donc possible de mettre en avant quatre fondements historiques particuliers. Il s'agira des revendications pour l'égalité des chances et des droits venant des groupes discriminés, du marketing et de l'approche des marchés locaux, du courant de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et du développement durable et enfin du management interculturel dans ce contexte d'internationalisation du monde des entreprises (Cornet & Warland, 2008).

A. Les nouvelles politiques d'égalité des chances

Les années 90 en Amérique du Nord sont le théâtre d'une baisse de régime des politiques d'égalité des chances qui furent initiées dans les années 60, appelées *Equal Employment Opportunities* ou EEO. En effet, une simple égalité des droits n'était pas suffisante car elle impliquait que l'égalité était respectée à partir du moment où la même règle était valable pour tous les individus, sans tenir compte des caractéristiques individuelles ou sociales de ces derniers. Le problème étant que ces caractéristiques particulières amenaient les individus à se retrouver dans des situations relativement inégalitaires. La solution reposait donc sur la mise en

place de mesures correctrices qui furent appelées *affirmative actions*. Ces programmes de politique publique visaient à accroître l'emploi chez les groupes discriminés. Les années passèrent et ces mesures qui devaient être provisoires finirent par s'éterniser en essuyant la critique à la fois de leurs bénéficiaires, qui estimaient ne pas être engagés pour leurs compétences, ainsi que par les employeurs qui se voyaient contraint de mettre de côté le facteur « compétences » dans leur processus de recrutement (Martiniello & Rea, 2004 ; Sabeg, 2004 ; Bender, 2007 ;). Les années qui suivirent furent le théâtre d'un changement d'approche initié par certains mouvements de revendications. Les notions de « victimes » et de « handicap » laissèrent place à des termes tels que « partenaires d'affaires » et « atout » (De Bry & Mc Cabe, 2007). Durant la même période, diverses recherches seront menées afin de mettre en avant les effets positifs de la diversité du personnel sur les performances organisationnelles et, entre autres, sur la créativité et l'innovation. Un atout des plus importants dans un environnement qui apparaissait comme imprévisible (Lunghi, 2002). Il y a donc, comme le pointe Bender (2007), un passage d'une légitimité fondée sur la justice sociale à une légitimité mettant en avant la valeur de la différence, tel un atout pour les organisations.

B. *Marketing et approche des marchés locaux*

Le début des années 90 est également marqué par une prise de conscience de la part des entreprises américaines d'une perte importante du marché local. En effet, une part de plus en plus grande de la population, notamment des minorités ethniques, ne se sent pas particulièrement reconnue lors des contacts et des échanges qu'elle peut avoir avec le personnel de contact des organisations. La littérature commença donc à défendre les notions de diversité au profit d'arguments commerciaux (Thomas, 1990 ; Konrad *et al.*, 2006). S'ensuit la création de discours tournant autour de l'idée qu'un personnel à l'image des consommateurs ou des utilisateurs serait plus à même de rendre compte de leurs désirs et de leurs besoins. L'idée de la création d'un personnel hétérogène et diversifié en termes de sexes, d'ethnies, d'appartenances sociales et culturelles ou d'âges vient progressivement se construire comme étant un élément pouvant représenter un avantage concurrentiel. Le « *diversity advantage* » est né (Allard & Harvey, 1995). L'objectif était donc de faire correspondre les profils des travailleurs en contact avec la clientèle ou les usagers avec cette même clientèle mais également de pouvoir produire des produits ou des services qui allaient correspondre à certaines parties de la clientèle (Barth, 2007). De cette nouvelle hétérogénéité émergera une poussée de créativité qui permettra la création de nouveaux produits et services. Cette nouvelle approche orientée

vers une concordance entre les profils des travailleurs en contact avec la clientèle et la clientèle même amène son lot de changements sur les politiques concrètes de gestion des ressources humaines. De ce fait, les nouveaux enjeux vont venir modifier les processus de recrutement et de sélection afin de permettre un accès à ce bassin de talents nouvellement valorisé (Barth, 2007).

C. Responsabilité sociétale des entreprises & développement durable

Les discours d'inclusion sociale ainsi que le fait de construire des groupes de travail reflétant la diversité externe à l'entreprise est donc assez récent. Avant que ces préoccupations n'émergent, la littérature abordant la responsabilité sociétale des entreprises ne mentionnait pas la gestion de la diversité ni la lutte contre les discriminations. C'est au regard des différentes pratiques inégalitaires dans la gestion des filières de sous-traitance de grandes multinationales que ces problématiques finirent par émerger doucement (Combemale & Igalens, 2006). Depuis lors, la mise en place de la non-discrimination dans certains processus de labellisation qualité (CAF, EFQM, certification SA 8000) ainsi que dans diverses chartes et codes de conduite a marqué une étape importante dans la poursuite des objectifs d'une gestion efficace de la diversité (Gendron & al, 2003). Cornet & Warland (2008, p.16) reprennent les dires de l'Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises pour définir le développement durable comme

« l'idée de *Triple Bottom Line* (triple résultat), qui conduit à évaluer la performance de l'entreprise sous trois angles : environnemental, social et économique ». L'aspect social se représentant par la culture de non-discrimination à adopter ainsi qu'une vision davantage globale de la responsabilité sociale, c'est-à-dire, pour les entreprises, de « s'ouvrir aux populations locales, aux différents niveaux d'emploi ».

D. Le management interculturel

La gestion de la diversité est, pour certains, perçue comme une suite logique aux défis qu'engendre la multiculturalité étendue à l'échelle mondiale. Il serait donc possible de transférer les méthodes de gestion de la multiculturalité internationale des entreprises à la gestion de la diversité au niveau de l'entreprise même. En passant par des formations permettant de mieux communiquer avec les groupes perçus comme différents ainsi que par une meilleure

compréhension des systèmes de valeurs et des normes de ces derniers, on parvient ainsi à questionner cette vision un peu trop ethnocentriste pour favoriser une approche davantage pluraliste (Rabasso & *al.*, 2007). Concrètement, une organisation dont la culture valorise la gestion interculturelle visera à développer les compétences de ses travailleurs afin qu'ils soient en mesure d'accomplir leurs tâches le mieux possible, dans un cadre multiculturel et diversifié. On peut d'ailleurs définir la culture de la façon suivante :

« un ensemble de modèles (les uns explicites , les autres implicites) qui décrit le comportement passé ou détermine le comportement à venir, que l'individu acquiert et transmet par le biais de symboles qui constituent la marque distinctive d'un groupe humain, y compris les objets (ou « artefacts ») par lesquels ce groupe s'exprime. Le noyau essentiel de la culture est composé d'idées traditionnelles (c'est-à-dire transmises historiquement puis sélectionnées) et des valeurs qui y sont attachées. » (Adler, 1994, p. 17).

Tout l'intérêt du management interculturel repose donc sur le maintien d'une certaine harmonie dans l'expression des différentes cultures vivant au travers des normes, des comportements ou des valeurs des individus composant les organisations, le tout en s'assurant de produire une certaine valeur ajoutée via ce cocktail de différences individuelles.

Section 3 La gestion de la diversité en Belgique

L'importance accordée à la diversité dans l'emploi a également connu une certaine montée en puissance en Belgique durant les dernières années. Diverses lois ont d'ailleurs été votées afin de punir toutes les formes d'exclusion, de restriction ou de distinction faites sur base de

« l'âge, l'orientation sexuelle, l'état civil, la naissance, la fortune, la conviction religieuse ou philosophique, la conviction politique, la conviction syndicale, la langue, l'état de santé actuel ou futur, le handicap, une caractéristique physique ou génétique et l'origine sociale». (Loi anti-discrimination du 10 mai 2007)

Quantité d'organismes et de centres divers mènent des actions, au niveau fédéral, auprès des employeurs privés et publics. Pour n'en citer que certains, l'Institut pour l'Égalité des Femmes et des Hommes ; le Centre pour l'Égalité des chances et la lutte contre le racisme ; le SPF Personnel et Organisation ainsi que le SPF Emploi ou encore le Ministère de la Fonction

Publique, de l'Intégration Sociale, de la Politique des Grandes Villes et de l'Égalité des chances (Cornet & Warland, 2014).

Pour ce qui est des régions, la Flandre a permis un financement aux employeurs ainsi qu'un accompagnement professionnel réalisé par des consultants agréés afin de favoriser la mise en place de nouveaux plans de diversité visant principalement certains groupes cibles tels que les jeunes, les personnes en situation de handicap et les allochtones, ceci en incitant les employeurs à se fixer des objectifs chiffrés relatifs à leur bassin d'emploi. Il existe par exemple une prime pour l'embauche d'un travailleur âgé de plus de 50 ans. Afin de garantir l'implication de tous dans la mise en place d'actions concrètes, il est à noter que les syndicats sont également considérés comme d'importants partenaires.

La Région de Bruxelles-Capitale organise également diverses actions afin de sensibiliser les entreprises à la diversité ainsi que pour les inciter à la participation et à la signature d'une Charte Diversité. Le plan 2019-2020 prévoit par exemple la création d'une plateforme consultative et régionale contre le racisme. Elle prévoit également de terminer le travail concernant les indicateurs permettant de faire le suivi et l'évaluation des actions ou encore d'échanger les bonnes pratiques avec d'autres organisations afin de favoriser la formation et la communication sur le sujet. Il s'agira également de mettre en œuvre un « test d'égalité des chances » et de mener diverses campagnes de sensibilisation (Equal.brussels, n.d.). Des financements particuliers viennent également compléter ces différentes actions. Il existe ensuite un « Plan Diversité » financé en partie par la Région de Bruxelles Capitale. De plus, le label diversité bruxellois « Nous cultivons la diversité » a vu le jour en 2009 (Cornet & Warland, 2013).

Pour terminer, la Wallonie, en partenariat avec EGiD, Cripel et Forem, a lancé en 2006 le Prix « Diversité et ressources humaines en Wallonie » afin de valoriser et de récompenser les bonnes pratiques mises en place par les entreprises en matière de diversité. Qui plus est, une Charte Diversité a été créée et signée par un bon nombre d'entreprises. Tout comme pour Bruxelles-Capitale et la Flandre, la Wallonie propose des aides de consultants agréés en la matière afin de supporter et soutenir les politiques de diversité des organisations. Un projet transversal d'inclusion sociale a également vu le jour. Ce projet est soutenu par le consortium précédemment cité qui a organisé à diverses reprises des journées de sensibilisation et de formation ainsi que des séminaires afin de permettre « un renforcement du job coaching au sein des missions régionales pour l'emploi, renforcement de la pré-qualification au sein des EFT et des OISP, renforcement de l'insertion des personnes handicapées au sein des entreprises,

actions visant à améliorer l'insertion socioprofessionnelle des personnes faiblement qualifiées »
(Cornet & Warland, 2014, p. 13)

Le développement de bonnes pratiques est un processus qui peut s'avérer long et fastidieux mais les actions mises en place au fédéral, au régional ainsi qu'au niveau local, montrent la détermination du législateur et des organisations à tendre vers une meilleure gestion de la diversité.

Partie II Carrefour

Cette seconde partie traitera de Carrefour comme entreprise agissant pour la diversité. Après un court rappel des activités et de la stratégie de l'enseigne, vous aurez la possibilité de lire un portrait détaillé des implications de Carrefour dans la promotion de la diversité. Partant d'une échelle large, vous commencerez par comprendre ce que le Groupe met en place afin que, dans chacun des pays où il est présent, la diversité soit mise en avant. À une échelle plus spécifique, le point sera ensuite fait sur la réalité de Carrefour Belgique. Les préoccupations et projets actuels de l'entreprise au niveau national seront largement explicités afin de broser le portrait le plus global possible de la position de l'organisation.

Chapitre 1 Présentation du groupe Carrefour

Section 1 Historique

Actuellement présent dans plus de 30 pays, comptant plus de 12 300 magasins à travers le monde et mettant au travail pas moins de 380 000 collaborateurs, Carrefour voit chaque jour près de 13 millions de clients franchir les portes de ses différents magasins. Géant français de la grande distribution dont la réputation n'est plus à faire, Carrefour a réalisé ses premiers pas grâce aux familles Fournier, Badin et Defforey en 1959. Avec l'ouverture de son premier supermarché l'année qui suivit ainsi que l'invention de ce concept novateur que fût l'hypermarché en 1963, Carrefour se fait rapidement une place de choix dans le monde de la grande distribution. Les années passèrent et les Defforey-Fournier continuaient de s'investir quotidiennement dans la gestion de leur empire grandissant. C'est en 1969 que la Belgique accueillera son premier hypermarché. L'engouement grandissant pour ce type de commerce et la trésorerie, engrangée grâce au rapport entre le paiement rapide des clients à la caisse et le paiement à plusieurs semaines aux fournisseurs, a permis une évolution et un développement rapide de l'enseigne. Un ralentissement de croissance s'est toutefois fait sentir dans les années 80, ce qui amènera les fondateurs à recruter pour la première fois un nouveau dirigeant, celui-ci étant extérieur au groupe. La grande entreprise familiale se transformait en une grande société française. Les années passèrent et l'enseigne, comme toute autre compagnie, connu des hauts et des bas. Le 18 juillet 2017, le nouveau et actuel PDG, Alexandre Bompard entra en fonction

et lança un programme intitulé « Carrefour 2022 » afin de promouvoir et de devenir le leader mondial de la transition alimentaire pour tous (Historique. n.d.).

Section 2 Stratégie

En proie à de grandes mutations, le secteur de la distribution oblige les organisations à évoluer et à se transformer en profondeur afin de répondre aux attentes des consommateurs et aux défis qui les incombent. Trois grandes transformations identifiables ont un poids particulièrement important sur les franchises actuelles. Tout d'abord, une transformation de la concurrence. En effet, l'innovation grandissante dans le domaine permet désormais, en quelques coups de souris, d'avoir accès à une quantité pharamineuse de produits et services. Des plateformes ultraspécialisées dominent dans leur domaine et, dans le même temps, d'autres se généralisent de plus en plus, offrant tout ce qu'il est possible d'imaginer aux consommateurs.

Ensuite, les attentes des clients évoluent. Certes, ces attentes ont toujours fait l'objet d'évolutions au cours des ans mais cette tendance du « mieux, plus vite, moins cher » s'accélère encore davantage avec la technologie et le développement de nouveaux canaux de distribution.

Enfin, les comportements alimentaires des consommateurs ont changé. En effet, le détail de la qualité des produits est rendu de plus en plus précieux aux yeux des acheteurs. L'idée d'une marque agissant en toute transparence et offrant des informations claires et détaillées est un plus non négligeable pour ces consommateurs qui souhaitent s'assurer de savoir ce qu'ils consomment.

Ces trois évolutions majeures obligent les entreprises de la grande distribution à s'adapter et à le faire rapidement. « L'enjeu pour le groupe Carrefour est donc de se transformer en profondeur pour répondre à ces défis et pour que la richesse, le nombre et la diversité de ses actifs révèlent leur valeur ». (Document de référence – Rapport financier annuel 2017. n.d.)

Avant la question de la diversité, Carrefour met un point d'honneur à relever un des défis les plus importants de notre siècle, un mélange entre enjeux sociaux, sanitaires, économiques et environnementaux : devenir le leader mondial de la transition alimentaire pour tous. L'objectif est de pouvoir proposer, partout où l'enseigne est implantée, tous les jours, des produits de qualité, sains et à un prix abordable. Tel est l'objectif principal du groupe.

Pour y parvenir, le plan « Carrefour 2022 », reposant sur 4 piliers principaux, a été lancé. Déployer une organisation simplifiée et ouverte, gagner en productivité et en compétitivité, créer un univers omnicanal de référence et enfin, refondre leur offre au service de la qualité alimentaire (Document de référence – Rapport financier annuel 2017, *op. cit.*).

Qu'il s'agisse de magasins intégrés, franchisés ou en partenariat avec des locaux, l'enseigne s'assure que dans chaque pays ses magasins proposent une offre de proximité créée sur base de l'écoute des consommateurs, de leurs envies, de leurs besoins et de leur mode de consommation. Carrefour s'assure que cette mission soit respectée en s'associant avec les producteurs régionaux qui ont connaissance de l'environnement dans lequel les magasins s'implantent. Du Brésil à Taïwan en passant par la Belgique, la marque Carrefour tend à contribuer au développement des territoires en créant de l'emploi, en participant à des projets environnementaux et sociaux ou encore en favorisant les partenariats avec les acteurs locaux.

Chapitre 2 Carrefour et la diversité

Section 1 Carrefour Groupe

A. *La charte diversité*

Depuis 2004, le groupe Carrefour s'est engagé dans la poursuite d'objectifs de diversité. En effet, le groupe faisait partie des 33 premières grandes entreprises à signer cette fameuse Charte de la diversité. Pour l'histoire, cette charte a été proposée le 22 octobre 2004 à 33 grandes entreprises et PME de tous secteurs. On pouvait par exemple compter Deloitte, France Télévision, Total Groupe, Arcelor-Mittal ou encore Carrefour bien sûr. L'idée même avait été présentée en janvier de la même année dans un rapport publié par l'Institut Montaigne intitulé « Les oubliés de l'égalité des chances » et écrit par Yazid Sabeg et Laurence Méhaignerie. Un certain Claude Bébear se joignit au projet pour présenter le 22 octobre le projet final de La Charte. Il s'agissait de créer et de proposer un texte d'engagement qui se basait principalement sur la volonté des entreprises à dépasser le simple cadre légal, à prévoir des processus et à mettre en place des initiatives qui permettraient de favoriser la lutte contre les discriminations au-delà de ce qu'imposaient les lois nationales (La Charte de la diversité. n.d.)

Les années passèrent et le succès de la thématique de la diversité grandissait. Désormais, tous les grands groupes souhaitaient afficher leur affiliation au discours sur l'importance de la diversité. Chacun à sa manière, ils mirent en place divers dispositifs afin de favoriser cette diversité si cruciale (Bereni, 2009).

Son succès et sa notoriété étant sans équivoque, la Charte ne compte aujourd'hui pas moins de 3800 signataires. À la suite d'une réflexion en collaboration avec des experts et des partenaires de longue date, l'objectif de la Charte s'est vu quelque peu modifié en 2014. Le nouvel objectif était de « capitaliser sur ses 6 engagements initiaux, répondre aux nouveaux enjeux des organisations et continuer à être moteur dans le développement de la diversité » (La Charte de la diversité, *op cit.*). Voici ce que dit la Charte :

« Par la signature de la Charte de la Diversité, nous, entreprise ou organisation, nous engageons à :

Sensibiliser et former nos dirigeants et managers impliqués dans le recrutement, la formation et la gestion des carrières, puis progressivement l'ensemble des collaborateurs, aux enjeux de la non-discrimination et de la diversité.

Promouvoir l'application du principe de non-discrimination sous toutes ses formes dans tous les actes de management et de décision de l'entreprise ou de l'organisation, et en particulier dans toutes les étapes de la gestion des ressources humaines.

Favoriser la représentation de la diversité de la société française dans toutes ses différences et ses richesses, les composantes culturelle [sic], ethnique [sic] et sociale [sic], au sein des effectifs et à tous les niveaux de responsabilité.

Communiquer sur notre engagement auprès de l'ensemble de nos collaborateurs ainsi que de nos clients, partenaires et fournisseurs, afin de les encourager au respect et au déploiement de ces principes.

Faire de l'élaboration et de la mise en œuvre de la politique de diversité un objet de dialogue social avec les représentants du personnel.

Evaluer régulièrement les progrès réalisés informer en interne comme en externe des résultats pratiques résultant de la mise en œuvre de nos engagements. » (La Charte de la diversité, *op cit.*)

L'intérêt et l'investissement de Carrefour Groupe pour la diversité n'est donc pas nouveau et est même apparu relativement tôt en comparaison à la plupart des autres grandes entreprises. Depuis sa signature en 2004, l'enseigne met un point d'honneur à investir du temps et des ressources dans la mise en place d'initiatives diverses et variées. En effet, aussi bien au niveau local que global, Carrefour tend à consolider son objectif : faire que la diversité se reflète dans

l'ensemble de ses activités, auprès de tous les métiers et à tous les niveaux de l'organisation. La signature de cette charte, bien qu'elle ne soit pas contraignante et soit davantage relative à un devoir moral, permet de s'assurer que les entreprises signataires s'engageront à garantir la promotion ainsi que le respect de la diversité en leur sein. En signant chaque année cette Charte, Carrefour met donc en avant son souhait et son intention de lutter contre toutes les formes de discrimination, ceci en mettant en place des actions concrètes afin de favoriser l'égalité des chances à l'emploi.

B. Des actions autour du globe

Il est à noter que les informations suivantes sont issues d'un document non publié et diffusé exclusivement en interne au sein de Carrefour Groupe. Ce document s'intitule « Dynamique sociale et Diversité – Bonnes pratiques » et traite de certaines thématiques sociales chez Carrefour telles que le dialogue social, la non-discrimination, la diversité et l'égalité des chances ainsi que l'équilibre de vie et le bien-être au travail.

Partout où Carrefour est implanté, des actions différentes ont lieu afin de mettre en avant et de promouvoir la diversité. Bien que le fil rouge du groupe reste le même en matière de diversité, tous les pays disposent d'une certaine liberté quant à la mise en place d'actions particulières ou de processus internes. Voici quelques exemples qui permettront de comprendre où et comment se positionnent les différents pays sur les questions de diversité qui les touchent principalement.

Commençons par le siège de l'entreprise. Il semble évident que la France participe plus qu'activement à l'élaboration d'actions visant à favoriser la diversité représentée sur le territoire. Afin de mettre en avant la diversité des profils, des parcours ou encore des intérêts de ses collaborateurs, Carrefour France a organisé un grand concours de talents mettant ainsi en avant 500 collaborateurs qui eurent l'occasion de participer dans 3 catégories : artistique, engagée ou sportive. Un challenge interne qui a permis de mettre à l'honneur les talents cachés de certains collaborateurs dans l'objectif d'apprendre à mieux connaître ses collègues. En externe, la France a signé le 4 avril 2017 une convention nationale de partenariat avec le Réseau E2C afin de favoriser l'insertion sociale, citoyenne et professionnelle de jeunes de moins de 26 ans. Plusieurs centaines de personnes bénéficient chaque année d'ateliers de coaching organisés par Carrefour afin de les aider dans un processus d'insertion professionnel, qu'il s'agisse d'aide sur la rédaction d'un CV et d'une lettre de motivation, de cours de français ou encore d'une familiarisation avec la culture française. Des stages, des formations ainsi que des aides sont

également proposés à des jeunes issus principalement de quartiers sensibles ou aux jeunes en décrochage scolaire afin de leur permettre de se construire un avenir professionnel plus aisément. Certains de ces jeunes signent ensuite des contrats dans divers départements des grandes surfaces.

Carrefour France s'investi également dans les parcours de réinsertion professionnelle ou dans la création d'entreprise des femmes de plus de 45 ans en s'associant avec Force Femmes. Également en partenariat avec Capital Filles, Carrefour encourage et promeut l'accompagnement de jeunes filles de la 3^{ème} à la terminale scolarisées dans des quartiers prioritaires. L'objectif est double : dans un premier temps, il s'agit d'inviter les jeunes filles à découvrir la diversité de filières et notamment celles traditionnellement masculines. Ensuite, il s'agit de les accompagner dans leur choix d'orientation vers des secteurs d'activités et des métiers d'avenir.

La France a également mis en place le Certificat de Qualification Professionnelle (CQP) qui permet de renforcer l'employabilité des salariés. Des certificats « CléA » ont également vu le jour. Il s'agit de contrats distribués par le centre de formation même de Carrefour ayant également une valeur en externe étant donné que ce dernier est reconnu officiellement partout en France. Ce certificat évalue 7 domaines de compétences et de connaissances tels que la communication en français, l'utilisation des règles de base de calcul et du raisonnement mathématique, l'utilisation des techniques usuelles de l'information et de la communication numérique, l'aptitude à travailler en équipe, la maîtrise des gestes et postures, le respect des règles d'hygiène, de sécurité, ... Ces certificats attestent de la maîtrise des connaissances et compétences de base des collaborateurs ce qui permet, *in fine*, d'augmenter leur employabilité et de valoriser leur travail.

Carrefour France s'intéresse également à la problématique des violences subies par les femmes. C'est pourquoi un partenariat a été conclu en 2017 avec l'association SOS Femmes permettant de sensibiliser les managers et directeurs ainsi que les représentants du personnel à la problématique. Un guide de prévention pour lutter contre les violences envers les femmes en milieu professionnel a d'ailleurs été diffusé à 25 000 exemplaires afin d'également sensibiliser les collaborateurs.

Bien d'autres actions de moins grande ampleur ont lieu régulièrement en France et son avancement sur la question de la diversité ne doit pas faire rougir les autres pays du groupe qui s'investissent également à leur manière.

En effet, citons la Pologne qui a également mis sur pied un concours de talents similaire à celui de la France afin de montrer la diversité des équipes. Celui-ci ayant permis à plus de 300 collaborateurs de se révéler. La Chine a, quant à elle, lancé le « Voice of the Young » afin de créer un dialogue avec les jeunes. Des groupes de travail, tables rondes et réunions ont été organisés avec des groupes de 5 à 10 jeunes, au siège ainsi que dans les magasins. De nombreuses idées ont été répertoriées concernant l'offre de produits, le parcours client et le management. Il y eut également le lancement du trophée Women Leaders & Diversity qui vise à faire la promotion et à encourager le développement des carrières de leurs collaboratrices.

L'Espagne, de son côté, a décidé d'élaborer une charte diversité intitulée « Principes de la Diversité ». Cette charte a spécialement été diffusée à l'occasion de la Journée de la Diversité chez Carrefour, le 30 juin 2017. Durant la même journée, diverses interventions ont été réalisées respectivement par le porte-parole de la Fédération Nationale LGBT ainsi que plusieurs collaborateurs et collaboratrices vivant des situations particulières. Comme explicité plus haut, chaque pays a la possibilité de mettre l'accent sur la problématique qui le touche plus particulièrement. L'insertion de la communauté LGBT chez Carrefour est un des aspects sur lequel l'Espagne, ainsi qu'au Brésil d'ailleurs, souhaite mettre l'emphase dans sa démarche de valorisation de la diversité. Carrefour Brésil est, à ce propos, signataire de la charte pour l'égalité raciale depuis 2015. Carrefour est également membre du réseau LGBT depuis 2013 et fait partie du groupe de travail sur les Droits Humains issu du Global Compact Brésil. L'Espagne travaille également en partenariat avec des associations chaque année afin de permettre la réinsertion sur le marché du travail de personnes dans des situations d'exclusion. Des accords ont été passés avec le Ministère de la santé, des affaires sociales et de l'égalité, ce qui permet, en 2012, à Carrefour Espagne de devenir pionnier sur la prise de conscience de la violence de genre et sur l'intégration des victimes dans le travail.

L'Argentine a, pour sa part, mis en place un programme intitulé « Premiers pas » avec le gouvernement de Cordoba afin d'aider des jeunes de 16 à 25 ans n'ayant jamais eu d'expérience professionnelle. Le programme dure une année entière et permet à ces jeunes de débiter dans le monde du travail avec une première expérience encadrée chez Carrefour. Carrefour Argentine a également décidé de rejoindre en 2015 le « Réseau des Hommes pour l'Egalité et contre la Violence de Genre ». Il s'agit d'une campagne régionale du « Programme des Nations Unies pour le Développement ». S'en est suivie la réalisation et la diffusion d'un protocole d'aide aux victimes de violences.

Nous terminerons notre tour du monde par l'Italie qui est devenue signataire de « l'Accord Égalité des chances, inclusion, non-discrimination » incluant un chapitre sur la protection de la dignité personnelle contre le harcèlement sexuel, les intimidations et les discriminations. Les signataires de cet accord conviennent de combattre et d'éliminer des lieux de travail tous comportements pouvant être qualifiés de harcèlement sexuel, de discrimination, ou tout simplement de harcèlement de manière générale.

Toutes ces actions précédemment citées sont donc variables en fonction des pays, de leur environnement et des problématiques qui les touchent plus particulièrement. Cependant, il va de soi que des actions similaires à l'entière du groupe ont également lieu afin de permettre à tous les collaborateurs et tous les pays de suivre une ligne de conduite relativement stable et cohérente. Nous tâcherons donc de mettre en avant certaines de ces actions et initiatives communes afin de brosser un portrait global de l'implication du Groupe dans les thématiques de diversité.

Lors des journées durant lesquelles Carrefour célèbre activement la diversité et l'égalité des chances, des actions sont menées en parallèle dans tous les pays du groupe et les 381 000 collaborateurs participent à des animations et diverses activités en faveur de l'inclusion. On peut y retrouver, entre autres, des ateliers handisports avec des athlètes de haut niveau, des tables de discussion au sujet des stéréotypes, des concours et expositions photos ou encore des conférences ayant lieu dans le noir afin de ne pas prêter attention aux différences visibles.

Afin de permettre une transmission et un partage des bonnes pratiques, des événements rassemblant des représentants de chaque pays sont régulièrement organisés. Bel exemple de ce partage, en 2017 et pour la troisième année consécutive, les Ambassadeurs Diversité de chaque pays se sont réunis dans le cadre de la File Diversité au siège de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) à Genève. L'objectif de ces 2 jours passés ensemble était multiple. Tout d'abord, permettre le partage des stratégies mises en œuvre au sein de chaque pays Carrefour, encourager l'échange de bonnes pratiques nationales relatives à la diversité et à l'inclusion, permettre un éclairage externe grâce à l'intervention d'experts de l'OIT et enfin, faciliter la réflexion de groupe sur la thématique du management inclusif.

Également, après des signatures en 2001 ainsi qu'en 2015, Carrefour s'est à nouveau engagé ce 4 octobre 2018 aux côtés de la fédération syndicale mondiale UNI Global Union à reconduire un accord mondial visant la promotion du dialogue social ainsi que la diversité. Cet accord a également pour objectif de garantir encore davantage la protection des principes fondamentaux

sur le lieu de travail. Depuis 2001, les accords ont évolué. En effet, la signature de 2015 se penchait principalement sur l'égalité femmes-hommes et le handicap. Celle de 2018 ajoute une dimension supplémentaire sur le travail à réaliser quant aux problèmes de violences subies par les femmes au travail. En addition de ce nouveau point de pression sur les violences faites aux femmes, l'accord en question invite Carrefour à s'engager sur d'autres thématiques, à savoir le dialogue social constructif, la valorisation de la diversité et de l'égalité des chances, notamment sur l'équilibre hommes-femmes et sur la lutte contre les discriminations et enfin, la défense et le respect des droits fondamentaux des travailleurs, passant par leur sécurité tant chez Carrefour que chez les franchisés et fournisseurs. Ces 17 années de collaboration ont permis à Carrefour de faire des progrès dans les domaines de la diversité et du dialogue social mais il reste toutefois crucial de persévérer dans sur cette voie (UNI Global Union et Carrefour. n.d.)

Au niveau européen et international, en 2017, plusieurs réunions et actions ont permis de mettre en avant l'importance de la diversité dans le dialogue social. Durant la réunion annuelle du Comité Européen (CICE) à Varsovie, des échanges sur les bonnes pratiques en matière de diversité ont été possible entre les DRH nationaux et des représentants syndicaux, ce qui était une première. De plus, un groupe de travail de ce même CICE se réunit trois fois par an afin de travailler sur le Développement durable et la Diversité.

C. L'orientation du groupe

Il va de soi que Carrefour Groupe se doit d'adopter une orientation stratégique lui permettant de croître et de s'assurer un chiffre d'affaire confortable chaque année. En ayant pour objectif la satisfaction absolue du consommateur, l'enseigne met un point d'honneur à, d'une part, incarner l'esprit commerçant et, d'autre part, à s'engager pour un commerce responsable. C'est grâce à une politique RH regroupant développement, formation, responsabilisation et diversité que le groupe vise l'accomplissement de ces objectifs. La philosophie générale peut ainsi se baser sur six points distincts.

« Insuffler l'esprit du commerce et le sens de l'initiative ». En tant qu'activité commerciale, Carrefour met l'accent sur la base du commerce, savoir acheter et savoir vendre. La formation et le développement de ses collaborateurs est donc au cœur de ses ressources humaines afin d'offrir aux consommateurs la meilleure expérience possible.

« Garantir la transmission des savoirs et préparer le management de demain ». Dans une idée de transmission, les collaborateurs expérimentés sont encouragés à préparer le management de

demain en identifiant le potentiel de chaque individu et en partageant activement leur expérience du métier.

« Encourager le développement d'un commerce responsable et solidaire ». Le commerce responsable est un engagement majeur du groupe Carrefour qui passe par l'aide aux populations fragiles, en difficultés ou ayant subi des catastrophes.

« Redonner le pouvoir au magasin pour satisfaire nos clients ». L'intégration dans le tissu local est d'une importance capitale pour l'enseigne qui se veut au plus près des attentes de ses clients. Par la rencontre avec les clients, le soutien à des associations locales et une communication dans les médias régionaux, les magasins créent des liens étroits avec leur clientèle.

« Favoriser le développement des collaborateurs ». Favoriser le bien-être des collaborateurs a forcément un impact positif sur leur travail et donc sur les clients à leur tour. Par une écoute attentive, un dialogue social important et un environnement de travail de qualité, les collaborateurs ont la possibilité d'exploiter au maximum leur potentiel afin de performer dans leur travail.

« Promouvoir la diversité ». La grande diversité de nationalité et de profils représentés chez Carrefour l'a poussé, depuis sa création, à promouvoir la diversité et l'égalité des chances pour tous ses collaborateurs. Cette volonté entraînant, comme nous l'avons vu précédemment, une implication aussi large que variée dans divers projets autour du monde et sur diverses problématiques. L'accent étant principalement mis sur l'importance de plonger les jeunes sur le marché de l'emploi, favoriser et valoriser l'intégration de personnes atteintes d'un handicap dans le monde du travail, promouvoir l'égalité entre femmes et hommes et enfin, lutter activement contre toutes sortes de discrimination.

(L'esprit commerçant. n.d.)

Section 2 Carrefour Belgique

Penchons-nous désormais plus en détails sur le cas de la Belgique. Où en est-on réellement ? Où se situe-t-on sur la scène internationale ? Qu'a-t-on entrepris sur la thématique de la diversité ?

A. *Le label diversité*

Afin de valoriser les actions en faveur de la diversité, le Ministre de l'Emploi de la Région de Bruxelles-Capitale récompense les employeurs d'un label diversité lorsque ces derniers font la preuve qu'ils reconnaissent, respectent et valorisent la diversité dans l'environnement professionnel. Il s'agit donc d'une certification qui assure que l'organisation en question promeut en effet la diversité et que les actions entreprises par cette organisation ont été évaluées. Toutes entreprises, associations ou encore praticiens d'une profession libérale disposant de personnel peut être éligible à l'obtention de ce label.

Les conditions d'obtention de ce label sont assez simples dans la théorie. Il est naturellement demandé aux entreprises qui souhaitent se voir décerner ce label de s'engager dans un plan de diversité et de le mener à terme. C'est à la suite d'une évaluation par Actiris des actions mises en place par l'organisation que cette dernière pourra faire la demande d'obtention du label auprès de la région.

Une fois obtenu, le label diversité a une validité de deux ans durant lesquels l'organisation a l'autorisation de le mentionner à sa guise dans toutes ses communications, qu'elles soient internes ou externes. Il évidemment possible d'étendre cette période de deux ans à la condition d'avoir reçu une évaluation positive du plan de consolidation de l'entreprise. L'intérêt est de pouvoir dire que « Carrefour est une société qui attache de l'importance à la diversité [...] mais elle a aussi entrepris des actions qui sont significatives et concrètes et qui ont été approuvées par la région Bruxelles-Capitale et Actiris » (entretien annexe 1).

Carrefour Belgique a obtenu ce label en 2013 (Actiris, 2019) pour une période de 2 ans et a ensuite tâché de le renouveler les années qui suivirent, sans succès malheureusement. Durant la fin de l'année 2018, diverses actions étaient encore envisagées afin de pouvoir espérer décrocher ce label. À la suite d'une modification des personnes en charge des projets durant les premiers mois de 2019, le Comité Diversité qui fût évoqué précédemment fût mis entre parenthèses. Ce comité représentait une excroissance du Conseil d'Entreprise et était chargé de travailler sur les divers projets diversité. Il encourageait la réflexion autour de la thématique et permettait de rassembler des individus issus de différents niveaux de l'organisation, des représentants d'Actiris et des travailleurs. Le projet actuel est donc de relancer les candidatures pour afin de recréer un comité similaire au précédent afin de se remettre au travail.

B. Plan de consolidation

Partant du constat initial qu'il était difficile de mener à bien la continuité de la politique de diversité au sein de l'entreprise en raison de changements importants du personnel autant du côté Carrefour que du côté Actiris, l'enseigne a décidé de mettre en place un plan de consolidation structuré afin de faciliter la visualisation du travail qu'il était encore nécessaire de faire sur certaines thématiques. Tout comme le Bilan Diversité abordé précédemment, ce plan de consolidation n'a pas fait l'objet d'une publication externe.

Le plan de consolidation reprend donc les aspects sur lesquels Carrefour Belgique a déjà travaillé et s'est amélioré, les projets en cours ainsi que les points d'améliorations qui seront traités prochainement.

Bien que diverses thématiques soient sujettes à la mise en place de projets les concernant, 5 piliers restent au cœur des projets de Carrefour Belgique. Il s'agit de la question des travailleurs de nationalité hors Union Européenne, les travailleurs de moins de 26 ans, les travailleurs de plus de 45 ans, les travailleurs dans une situation de handicap et enfin, la question du genre.

Débutons par la question des travailleurs de nationalités extérieures à l'Union Européenne. Cette question touche principalement aux problèmes de racisme et de discrimination à la fois de la part des clients mais également, dans certains cas, de la part des managers et dans les équipes. Cette problématique importante a partiellement été résolue au cours des dernières années en facilitant le dialogue entre les collaborateurs et en proposant, dans certains magasins, des formations spécifiques sur la gestion du racisme et de la discrimination venant de clients assertifs et irrespectueux. Toutefois, il persiste un besoin de formation des managers sur la gestion du racisme et de la discrimination ainsi que des informations concernant les caractéristiques des cultures les plus fréquentes en Belgique. Des formations permettant d'apprendre à gérer des équipes multiculturelles vont aussi voir le jour.

Ensuite, afin de favoriser l'emploi des jeunes de moins de 26 ans, Carrefour a principalement travaillé sur 3 aspects : la mise en place de stages d'insertion pour des jeunes disposant d'un faible niveau d'enseignement, le développement et la mise en place d'une structure porteuse pour le concept du parrainage/ marrainage et enfin, un support lors du recrutement de jeunes avec l'opportunité de se développer et d'évoluer dans l'entreprise. Trois actions qui ne sont toutefois pas complètement abouties. En effet, des projets sont en cours afin de s'assurer que les accompagnateurs de stages appliquent correctement les procédures pour garantir la qualité du stage. Ensuite, afin de garantir une intégration optimale, le développement d'une brochure

expliquant les rôles de chacun et chacune lors du parrainage/ marrainage afin de faciliter et de fluidifier l'intégration des nouveaux collaborateurs. Pour terminer, un projet serait de pouvoir travailler avec certaines écoles et universités afin de faciliter le contact avec les jeunes.

Dans l'optique d'également valoriser les travailleurs de plus de 45 ans, Carrefour a mis en place divers groupes de travail afin de pouvoir discuter de différents aspects du travail qui doivent être retravaillés. Nous pouvons citer quelques-uns de ces points :

- Mobilité interne et géographique
- Coaching du management
- Poursuite du développement des compétences
- Réduction de la charge physique

Toutefois, des analyses doivent encore être conduites afin d'évaluer quelles sont les réelles adaptations possibles du milieu de travail et leurs conséquences pour l'organisation. De plus, certains apprentissages sont encore moyennement développés chez les travailleurs de 45 ans et plus. C'est pourquoi, une des priorités pour l'avenir repose sur des formations de base dans des domaines du monde numérique afin de pouvoir rester actif face à l'évolution de l'environnement.

La thématique de l'aide à l'emploi des personnes avec un handicap fait l'objet d'une attention particulière. En effet, l'enseigne belge a déjà eu l'occasion d'organiser plusieurs événements afin de favoriser l'ouverture sur cette thématique. Les « Duo Day » sont ces événements durant lesquels des demandeurs d'emploi handicapés ont l'occasion de passer une journée chez un employeur, aux côtés des collaborateurs, afin de découvrir un ou plusieurs métiers. L'objectif final est de faire changer les idées et stéréotypes d'une potentielle incapacité à réaliser certaines tâches à cause du handicap. L'objectif est tout à fait valorisable, malheureusement la complexité administrative due aux différentes législations ne facilite pas la démarche. Un travail de clarification des informations est donc encore nécessaire afin de pouvoir améliorer l'accès aux services gouvernementaux de support pour les magasins. Il serait également bon de réunir les connaissances et l'expérience des magasins qui travaillent déjà avec des moins-valides afin de les rendre accessibles à tous via l'intranet ou encore le magazine de l'entreprise. Sur l'intégration des moins valide, Alain Berton estime que Carrefour « a pas mal de retard [...] parce qu'on n'est pas obligé finalement d'occuper des collaborateurs handicapés en Belgique » (entretien annexe 1). Bien que des actions de sensibilisations soient faites, la réalité de l'emploi ne semble donc pas changer radicalement en raison, principalement, de l'absence d'une

obligation légale, en Belgique, d'engager un certain nombre de personnes pourvues d'un handicap. Il en va donc de l'initiative des magasins. Le mois de mai 2019 a connu une nouvelle édition du Duo Day qui fût malheureusement moins concluantes que les années précédentes. En effet, seuls 5 magasins ont décidé de participer à cette action pour environ une dizaine les années précédentes.

Pour finir, en ce qui concerne le genre, Carrefour a permis la formation et la sensibilisation des managers sur différents points :

- Le travail flexible, le télétravail pour les collaborateurs des services centraux lorsque la fonction le permet.
- La non distinction entre les hommes et les femmes lors du recrutement et des évolutions de carrière.
- Permettre toutes les formes de crédits temps pour les cadres également. Création de groupe de discussion pour les jeunes parents dont les expériences sont variées autour de la question vie professionnelle / vie privée.

Il reste toutefois des points à améliorer dans les prochaines années. Certains départements sont trop peu diversifiés au niveau du genre, les pères ne prennent pas toujours leur congé parental et il serait bon de mieux les informer sur le sujet lors de la grossesse ou de la naissance. Également, l'équilibre vie privée / vie professionnelle varie trop d'un département à l'autre et il est donc nécessaire d'établir une politique cohérente et transparente en la matière. Alain Berton souligne que : - « Un équilibre entre hommes et femmes dans toutes les étapes du management, c'est bien. [...] Nous on est encore loin de là » (entretien annexe 1).

§1 Plan d'action

Pour parvenir à tous ces objectifs que nous venons de citer, Carrefour a élaboré un plan d'action après concertation avec Actiris et les partenaires sociaux. Ce plan reprend point par point les différents projets sur lesquels Carrefour souhaite se lancer afin d'obtenir le fameux Label Diversité. Il est possible de synthétiser ce plan d'action selon différentes catégories.

Tout d'abord, dans le domaine de la sélection et du recrutement, le partenariat avec Actiris et VDAB pour les stages des jeunes va se maintenir et des actions de sensibilisation et d'encouragement de l'engagement du jeune après stage en cas d'évaluation positive, seront mises en place. Une « toolbox handicap » a été mise en place afin de faciliter et de stimuler le recrutement des personnes présentant un handicap. Cette toolbox, adaptée à la réalité de Carrefour donne toutes les informations nécessaires sur les différents organismes compétents

dans le recrutement des personnes handicapées (VDAB, Phare, Avicq) par région avec un aperçu législatif des différentes dispositions et des aides pouvant être appliquées pour ce groupe cible. Enfin, un objectif était d'élargir les canaux de recrutement en travaillant encore davantage avec Actiris.

La seconde thématique repose sur la gestion du personnel de manière générale. Un système de parrainage / marrainage devait voir le jour en vue du transfert d'expérience entre anciens et nouveaux travailleurs. Des actions 45+ étaient développées afin de proposer des projets pour les longues carrières (Mentoring et reverse mentoring, accès au système de crédit-temps, ...). Une brochure sur la parentalité a été diffusée afin d'informer les nouveaux parents de leurs droits et de les rassurer sur leur nouvelle situation. Un plan de développement des moins de 26 ans s'est développé grâce aux stages que nous avons abordé précédemment. Une participation active aux Duo Day afin de sensibiliser au travail avec des personnes présentant un handicap tout en renforçant ses liens avec les instances publiques dans ce domaine.

La communication interne était le sujet de la thématique suivante. L'objectif était d'améliorer cette communication tout en la tournant encore davantage vers la diversité. Pour ce faire, le magazine d'entreprise a été privilégié. Ensuite, point important, une charte de la diversité interne avait été envisagée sans pouvoir voir le jour en 2018. Une charte des règles de réunions en vue de l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle a cependant été créée.

Pour terminer, Carrefour souhaitait également se positionner à l'externe en participant à certains événements et en affichant ouvertement son désir de bonne gestion de la diversité ainsi que son ouverture à celle-ci. Également en participant à des événements tels que le Jump Forum, les moments SPOT, le DMAB, le LEAD ou encore en s'associant à Pink Ribbon lors de leurs campagnes. Le Jump Forum étant un événement ayant lieu chaque année à Bruxelles et à Paris. Il vise à atteindre l'égalité des sexes au travail et à permettre aux femmes de faire carrière. Les Moments SPOT sont des moments d'échange organisés par Actiris à l'intention des entreprises présentant un plan de diversité ou en phase de prospection. Le Diversity Managers Association Belges (DMAB) est, quant à lui, un groupe de rencontre des responsables de la diversité de différentes sociétés dans différents secteurs (banques, assurances, transports, ...) afin d'échanger sur les bonnes pratiques et les institutions et organisations de support externe. La mission du LEAD Network est, d'attirer, de retenir et de développer les femmes au sein du *retail* et de l'industrie des « produits de la grande consommation » au sein de l'Europe par la formation, le leadership et le développement du business. L'intérêt de participer à ces événements était également de pouvoir communiquer et de montrer l'intérêt que Carrefour leur

porte. De ce fait, les actions prises par Carrefour furent partagées par mail ainsi que sur l'intranet de l'enseigne mais également sur le site internet.

C. Quel bilan pour la Belgique ?

Des actions sont mises en œuvre, des campagnes de sensibilisation sont déployées, des projets sont en cours mais la réalité sociale actuelle de Carrefour fait malheureusement passer la diversité à un second plan. Comme le soulignait Alain Berton « On préfère, tu vois, défendre le job des collaborateurs que de parler de la diversité » (entretien annexe 1). Le manque de moyens financiers et temporels fait défaut, dans la situation actuelle des choses, à Carrefour qui se voit reléguer la diversité à une activité moins prioritaire. « Il n'y a personne qui est dédiée à plein temps là-dessus [...] On ne sait pas être proactif comme dans les autres sociétés ou les autres pays qui ont un manager de la diversité full time » (entretien, *op. cit.*). De plus, le choix d'engager une ou plusieurs personnes à temps plein pour travailler sur la diversité représenterait une charge très importante pour tous les magasins. En effet, ces coûts engendrés par le siège social auront, d'une manière ou d'une autre, un impact sur les magasins, ce qui viendrait encore diminuer la marge, déjà réduite, de ces derniers.

La stratégie actuelle de l'enseigne belge est de travailler sur des projets à long terme, des projets basés sur un réel changement des valeurs de l'entreprises. L'objectif pour le département des ressources humaines est de pouvoir travailler en relation très étroite avec la communication interne afin de lancer des projets d'ampleur ayant un impact concret sur les travailleurs. Dans cette optique, la Belgique n'a pas participé au Carrefour Diversity Day 2019 qui se tenait en juin car il n'avait pas le temps de s'y consacrer en profondeur afin de sortir un projet et un investissement conséquent.

Ambassadeurs internes qui créent le lien entre le siège social et les magasins, les HR Business Partner sont pour le moment trop peu intégrés dans les processus de diversité ce qui dessert l'impact que les actions pourraient avoir sur les magasins et donc sur une part très importante des travailleurs Carrefour.

Une difficulté supplémentaire repose sur le fait que le budget à disposition d'actions en faveur de la diversité est, du fait de la situation actuelle, très limité. Les actions mises en place sont donc, pour certaines, à charge des magasins qui souhaitent participer. En effet : « Tu engages 5 personnes, c'est 500.000€ sur l'année [...] et puis tu dois faire supporter ce coup-là par les 40

magasins market et les 40 magasins Hyper » (entretien, *op. cit.*). Un coût non négligeable pour des magasins qui ne bénéficient, finalement, que d'un retour très variable et aléatoire sur le travail réalisé par ces nouveaux travailleurs de la diversité.

Malgré l'actuelle dissolution du comité diversité, on peut toutefois souligner l'exemple que nous donnons : « La Belgique est le premier pays à avoir instauré un comité diversité. Tout ce qui est mis en œuvre dans le comité de diversité, c'est en fait le fruit d'un accord ou d'une réflexion entre employeur et travailleurs » (entretien, *op. cit.*).

Partie III Les enjeux de la gestion de la diversité

Les organisations actuelles sont plongées dans un environnement mondialisé qui nécessite une adaptation continue et perpétuelle, ce qui amène le management de la diversité à gagner chaque jour davantage de partisans au sein des entreprises. Perçu comme un élément important des politiques sociétales et sociales en matière d'égalité des chances et de non-discrimination, le management de la diversité tend à se répandre dans diverses sphères de notre vie (Chanlat, Dameron, Dupuis, Ester de Freitas & Ozbilgin, 2013).

Agent aux multiples facettes, la diversité peut avoir une incidence sur bien des dimensions d'une organisation. La mise en place de politiques en faveur de la diversité amène à s'interroger sur les stratégies, les politiques RH ou encore la culture d'une entreprise. Son importance est à l'image de l'ampleur des dégâts qui apparaissent lorsqu'elle est négligée. Pour reprendre les propos de Claude Bébéar (2004, p. 10)

« Révoltante sur le plan de l'éthique et de la morale, la discrimination des minorités visibles en entreprise est aberrante sur le plan économique. C'est pourquoi lutter contre la discrimination en entreprise n'est pas affaire de compassion mais plutôt d'intérêts bien compris »

Intimement liées, la problématique de la diversité et la question sociale font apparaître des enjeux cruciaux dans le développement des individus et de leur place dans les organisations. Tour à tour, l'éthique, la justice, la représentation de l'environnement social ou encore la personnalisation des parcours seront les sujets de notre attention dans ce premier chapitre.

On ne pourrait y échapper, les enjeux économiques pèsent sur les organisations qui se voient dans l'obligation d'adapter leurs stratégies afin de survenir à leurs besoins d'innovation et de performance dans cette société changeante. Tout en s'inscrivant dans un cadre législatif européen et national faisant de plus en plus la promotion de la diversité et du respect des différences, ces entreprises jouent parfois d'ingéniosité afin de fidéliser et de rendre toujours plus performants leurs travailleurs. Notre second chapitre nous emmènera sur les traces de ces enjeux économiques qui animent les débats au sein des organisations.

D'aucuns pourraient penser que la mise en place de politiques de diversité serait chose aisée. Il en est toutefois autrement. Tout comme la complexité de la littérature en témoigne, les contradictions et incertitudes sur les réels apports de la diversité nous amèneront, dans un

troisième chapitre, à aborder, d'un point de vue davantage critique, ces enjeux considérés comme majeurs et gravitant autour de la diversité en entreprise.

Chapitre 1 Enjeux sociaux

Section 1 La main-d'œuvre comme reflet de l'environnement social

La diversification grandissante de la population et donc des consommateurs, de leurs goûts, de leurs envies et de leurs exigences, amène les organisations à se poser la question de la représentativité de cette population chez leurs collaborateurs. Active sur le sujet, l'enseigne Carrefour a pour principe de sélectionner ses collaborateurs afin que ces derniers soient le reflet de leur clientèle. De ce fait, construire une entreprise en adéquation avec l'environnement national signifie qu'il faut tout d'abord aligner les stratégies des ressources humaines avec les valeurs du pays. Dans notre cas, l'utilisation de processus de recrutements équitables et non discriminants ainsi qu'une égalité des chances en termes d'évolution de carrière, font écho aux valeurs que prônent la Belgique en matière d'emploi. Il faut ensuite s'assurer que les différents groupes et minorités présents dans le pays se retrouvent représentés au sein même des entreprises, qu'elles soient publiques ou privées. Ceci afin de créer un « levier de performance globale et intra-organisationnelle » (Bruna, 2011, p. 210).

Acteurs-ponts d'une grande utilité aux organisations (Granovetter, 1973, 1985), les individus pourvu d'un profil différent représentent une ressource nécessaire pour les entreprises (Burt, 1995). Par le simple fait de participer à d'autres sphères relationnelles et donc de posséder un réseau personnel différent, ces individus détiennent des informations exclusives et précieuses. Qu'il s'agisse des tendances, du marché, des exigences, des modes actuelles pour une tranche particulière de la population ou encore des réalités économiques et sociales des individus, toutes ces informations peuvent être utiles et utilisées dans le but de s'accorder avec un segment de population et ainsi d'augmenter ses parts de marché. Toutefois, il faut prendre garde à ne pas tomber dans la catégorisation de certaines tranches de la population en tentant de leur attribuer une identité de consommation forcément différente (Garner-Moyer, 2006). Carrefour travaille déjà activement sur le sujet. Alain Berton disait « [...] on doit mettre des gens de toutes les cultures dans nos magasins, des gens de toutes les nationalités, sinon on n'est pas très représentatif dans nos magasins de la population qui se trouve autour » (entretien annexe 1).

Comme le démontre les analyses sociologiques et managériales de Crozier et Friedberg (1977), la connaissance et la détention d'informations représente, pour une organisation, une ressource des plus rares capable de constituer un avantage concurrentiel. Réussir à capter et à valoriser ces travailleurs aux compétences et au patrimoine informationnel élevé, principalement pour des postes de cadres, est considéré comme un réel impératif stratégique.

Les enjeux sociaux et économiques étant étroitement liés, il va de soi qu'augmenter la représentativité des consommateurs dans les équipes a également une incidence marketing et commerciale. En effet, pour pouvoir exploiter un maximum de segments du marché et de toucher un panel de consommateurs toujours plus large, il s'avère nécessaire de diversifier les profils des collaborateurs et, avant toutes choses, ceux occupant des postes à responsabilités car ce sont ces derniers qui sont à la base de la création de l'offre. Cette diversification a, depuis longtemps, fait ses preuves quant aux effets positifs sur les équipes en termes de créativité, de réactivité ainsi que de capacité d'adaptation. Des études comme celle de Cox et Blake (1991) ont en effet mis en avant l'effet incitateur de la diversité des groupes sur leur créativité. Chiffres à l'appui, ces chercheurs ont démontré l'existence d'un lien fort et positif entre la diversité culturelle et la compétitivité. Il en va de même pour les recherches de Watson, Kumar et Michaelsen (1993) qui ont démontré qu'à long terme, les équipes davantage diversifiées obtenaient des résultats ainsi que des performances supérieures à celles des équipes homogènes grâce à une créativité supérieure. Lorsqu'un brassage des idées et des opinions est possible entre les individus issus du groupe majoritaire et des individus issus de la diversité, pour peu que ces derniers soient considérés comme marginaux dans une mesure raisonnable et qu'ils soient au moins un minimum intégrés, alors l'intelligence collective se retrouve enrichie et permettrait d'être bénéfiquement mise au service de l'organisation. Pour reprendre la théorie de l'innovation décrite par Norbert Alter (2006), les individus amenant de l'innovation devraient posséder trois caractéristiques. La première est la congruence, il s'agit d'avoir une cohérence de pensée particulière qui incite à s'opposer aux schémas traditionnels considérés comme peu innovants. La seconde est l'étrangéité, c'est-à-dire le fait d'occuper une place dans différentes sphères relationnelles afin d'avoir une vision davantage plurielle des choses. Enfin, il est nécessaire pour l'individu en question de tout de même posséder un capital relationnel assez solide que pour pouvoir partager ses idées afin qu'elles soient entendues et écoutées.

Cela étant dit, diversifier les hauts postes reste indissociable d'une différenciation du bas de la hiérarchie car, particulièrement pour une entreprise telle que Carrefour, ce sont ces collaborateurs-là qui se retrouvent quotidiennement en contact avec les consommateurs et c'est

via ces travailleurs-là que le processus de reconnaissance/identification entre commerciaux et clients peut avoir lieu (Bruna, 2011). Une meilleure compréhension des attentes et une capacité d'adaptation aux exigences des consommateurs issus de segments souvent négligés dans les stratégies marketing permet une plus grande diversification de l'offre et une amélioration de la qualité des biens et des services proposés. Cette diversification des collaborateurs amène ces derniers à gagner en proximité sociologique avec les consommateurs ce qui, en définitive, permet de créer ce phénomène d'homophilie chez les consommateurs.

Section 2 Éthique et Confiance

Le succès d'une organisation se base sur divers facteurs. Ils peuvent être économiques, conjoncturels, liés à l'implantation nationale, aux politiques en vigueur et bien d'autres. Tous peuvent amener des difficultés auxquelles l'entreprise devra faire face. Il en est également un qui ne pourrait être négligé en raison de l'impact crucial qu'il opère sur une organisation, il s'agit de la confiance. Une confiance qui se joue sur deux terrains à part entière. Une confiance interne qui touche les collaborateurs d'un côté et une confiance externe qui a rapport aux différentes parties prenantes de l'autre. Avant de s'attaquer à l'explication de ces deux aspects fondamentaux de la confiance, voyons en quoi elle est si importante pour les organisations.

Il est nécessaire lors de la mise en place de toutes actions au sein d'une organisation d'avoir le soutien de ses collaborateurs ainsi que, dans certains cas, de ses clients, fournisseurs ou intermédiaires. Un soutien qui sera basé sur la confiance que tous ces acteurs ont en l'organisation. En effet, la confiance représente un facteur d'implication puissant pour les travailleurs qui, parfois, se voient suivre des dispositions plus aisément que s'ils y avaient été contraints. Elle représente un élément important dans le fonctionnement des organisations car elle permet de réduire les risques et de diminuer d'éventuels coûts réalisés dans des systèmes de contrôle. Les politiques de gestion de la diversité ne font évidemment pas exception à la règle. Toutefois, ces dernières permettent de réintégrer une certaine solidarité dans les entreprises et qu'est-ce que la solidarité, si ce n'est le principe fondateur organisateur de toute vie en collectivité (Vatteville, 2009). L'établissement de ce genre de politiques favorise le gain de confiance des travailleurs envers leur employeur qui montre être capable d'éthique professionnelle et d'agir dans une direction davantage sociale.

Tantôt un engagement entre deux parties, tantôt un simple état d'esprit, la confiance est intangible, non marchande et on ne peut la comptabiliser. Pourtant, il est de plus en plus fréquent de la voir considérée comme la pièce manquante du puzzle organisationnel d'une entreprise, nécessaire pour atteindre une performance optimale. Une entreprise consciente et responsable se doit donc de créer les conditions adéquates pour faire naître et développer ce climat de confiance. Favoriser la diversité, c'est ouvrir cette porte vers une plus grande cohésion encourageant les individus à vivre et travailler ensemble. La difficulté résidant toutefois dans la diversité de la diversité. Une multitude de caractéristiques et de particularités qui, si elles sont gérées adéquatement, permettent aux organisations d'accroître leur savoir-faire dans la gestion de situations très diverses, les rendant davantage efficaces (*idem*).

A. Confiance interne

La promotion de la diversité permet de penser de nouvelles façons de travailler tout en mettant en avant la solidarité et la reconnaissance des travailleurs. La confiance ainsi générée stimule et favorise la coopération qui va à son tour diminuer l'apparition de comportements nuisibles tels que le repli identitaire ou communautaire. Emile Durkheim (2013) considérait d'ailleurs déjà la diversité des valeurs et des croyances comme un pilier de la solidarité, terreau des sociétés modernes. La lutte contre les discriminations et en faveur de la diversité permet et favorise la création d'un environnement de travail équitable servant de tremplin à la confiance interne.

Dans les organisations, ce sont les travailleurs actuellement employés qui constituent la grande partie des effectifs qui seront disponibles à court et à moyen terme. En effet, l'espoir de se voir disposer d'une rotation si importante du personnel est bien illusoire et ce, pour deux raisons. La première étant qu'un remplacement trop rapide des collaborateurs empiète sur la bonne collaboration et la création d'une intelligence de groupe. La seconde repose sur l'état du bassin d'emploi. Ce dernier étant relativement limité pour certains types de profils, l'entreprise se trouve dans l'obligation de gérer son panel de compétences en interne. Dans des situations similaires, la diversité représente un atout non négligeable. L'intégration durable des travailleurs passant par leur fidélisation est possible grâce à la gestion de la diversité qui tend à stabiliser la relation d'emploi. De ce fait, le collaborateur fidèle l'est en raison d'un fort sentiment d'appartenance à l'égard de son entreprise. Une appartenance basée, non pas sur un calcul économique des avantages qu'il peut tirer de sa position, mais plutôt sur le partage de

valeurs et d'objectifs. Cette relation a pu s'établir sur base d'une confiance mutuelle entre employeur et travailleurs. Plus qu'un simple avantage favorisant de bonnes relations, le capital confiance détenu par une organisation représente un avantage concurrentiel très complexe à imiter (Vatteville, 2009).

B. Confiance externe

Des exigences éthiques ainsi qu'une stratégie de la diversité sont les composantes principales d'un management équitable et solidaire, soucieux des intérêts de tous. On entend par là l'ensemble des individus et des groupes qui interviennent à un moment donné afin de permettre à l'entreprise d'atteindre ses objectifs. Bien que la théorie des parties prenantes de Freeman (cité dans Pesqueux, 2017) ait fait couler beaucoup d'encre, dû entre autres à son caractère trop simpliste, elle permet de mettre en avant et de comprendre la multitude de connexions et de relations qui peuvent être des contraintes jouant sur le management d'une organisation. Pour reprendre la terminologie de A.B. Carroll (cité dans Pesqueux, 2017), les parties prenantes peuvent être directes ou « contractuelles » et visent donc les agents en relation directe et contractuelle avec l'entreprise. On parlera ici des salariés, des clients et des fournisseurs. Les autres sont secondaires ou « diffuses » ce qui regroupe les agents, non liés contractuellement, qui gravitent autour de l'entreprise et pour qui les agissements de cette dernière ont un impact. Là où les premières formaient un lien partenarial avec les organisations, les secondes représentent davantage un lien sociétal relationnel entre l'organisation d'une part et son environnement de l'autre. Il peut donc s'agir d'ONG, de groupes locaux ou encore d'associations diverses.

La réussite d'une organisation et sa performance dépendent donc également de ces acteurs avec qui une confiance doit être établie. Celle-ci est grandement facilitée lorsque ces parties externes ont l'occasion de prendre part à des actions diverses avec l'entreprise, lorsqu'on les inclut dans des événements locaux qui les touchent directement. C'est ce que Carrefour tend à réaliser en mettant en avant son désir de travailler au plus près des partenaires locaux. Ils font alors d'une pierre deux coups en promouvant les producteurs et acteurs locaux ainsi qu'en fidélisant leurs clients ravis d'avoir accès à des produits régionaux ou nationaux.

C. Responsabilité Sociétale des Entreprises

Enjeu social et empli d'une forte éthique professionnelle, la gestion de la diversité s'inscrit comme un acte de respect des différences au sein d'une organisation. La prise de conscience que les notions d'efficacité et d'équité ne sont plus forcément en opposition, rend possible la mise en place de dispositions davantage éthiques.

Appliquer des principes de diversité dans son entreprise est une chose, mais cela ne fait pas tout. En effet, dans une vision éthique et responsable du travail, les organisations ont tout intérêt à s'assurer que leurs intermédiaires suivent les mêmes préceptes et adhèrent aux mêmes valeurs. C'est pourquoi la question des sous-traitants ou des fournisseurs est importante. Considérations éthiques et humaines ou peur de la mauvaise image qu'une catastrophe pourrait causer, les entreprises tendent, depuis certaines catastrophes comme celle du Rana Plaza au Bangladesh en 2013, à favoriser un travail éthique et respectant tous les individus à tous les niveaux de la chaîne. La signature de chartes communes avec les intervenants en aval sont donc supposées inciter ces derniers à adopter des modes de production plus éthiques.

Une éthique professionnelle qui se traduit par une amélioration de la réputation et de l'image de l'organisation, ou du moins qui n'y porte pas préjudice, représente un atout stratégique évident dont sont de plus en plus friands les dirigeants des entreprises.

Section 3 Justice organisationnelle

Les politiques d'égalité des chances ou plus largement de diversité se fondent et tendent à respecter les principes de justice organisationnelle développés par John Adams (1963) et repris par Jerald Greenberg (1987, 1990). Cette théorie de l'équité propose que les individus soient à la recherche d'un traitement équitable mettant en avant leurs compétences, leurs réussites ainsi que leurs échecs. Trois composantes sont identifiables, la justice distributive, la justice procédurale et la justice interactionnelle.

La justice distributive se base sur les perceptions que peuvent avoir les travailleurs de situations dans lesquelles ils sont plongés par rapport à un groupe ou à une norme de référence. Par exemple si une promotion est offerte, celle-ci doit correspondre, pour le travailleur concerné, à l'équivalent de ce qu'il estime être normal pour le groupe auquel il se réfère. Si cela est le cas, un sentiment d'équité verra le jour. Si, au contraire, la perception qui en est faite n'est pas

suffisante et que le collaborateur en question estime être lésé, des tensions peuvent naître au sein de l'individu qui aura tendance à vouloir les résoudre, ce qui enclenchera un processus d'action. Il est donc question ici d'une évaluation faite par le travailleur du rapport entre ses intrants et ses récompenses en comparaison à celles des autres individus auxquels il peut s'identifier. La satisfaction relative à une situation est donc fonction du résultat obtenu. Dans notre exemple, il s'agira de la qualité de la promotion, du salaire qui l'accompagne, des responsabilités liées, ...

La justice procédurale, quant à elle, s'attarde non pas sur le résultat obtenu mais plutôt sur le processus utilisé. Il s'agit donc d'une justice qui se base sur la perception qu'ont les travailleurs des moyens utilisés pour atteindre des résultats. Les questions fondamentales tourneront autour de l'adéquation ou de l'inadéquation de ces processus avec les résultats souhaités ainsi qu'avec les efforts fournis par les collaborateurs. Pour valoriser ce sentiment de justice procédurale, les individus perçoivent positivement le fait d'avoir un certain pouvoir, de pouvoir faire un certain choix sur les décisions qui sont prises. Avoir un certain niveau de contrôle sur les processus utilisés permet de voir émerger ce sentiment de justice. Également, des éléments tels que l'uniformité, l'éthique, la représentativité, la possibilité de révision, la diminution maximale de potentiels biais, peuvent participer à faire pencher positivement la balance de la sensation d'équité.

Enfin, la justice interactionnelle représente la qualité des relations interpersonnelles lors des processus organisationnels. Le jugement est réalisé sur la façon avec laquelle le travailleur se sentira traité. L'intérêt d'alimenter de bonnes relations se trouve également ailleurs. En effet, la norme de réciprocité (Gouldner, 1960) incite les travailleurs, s'ils perçoivent positivement la relation, à adopter des comportements qui seront bénéfiques à leur interlocuteur.

Ces différents sentiments de justice ont un impact important sur la volonté de rester dans une organisation pour un travailleur. Sur le long terme, une entreprise qui ne favorise pas la création de ces sentiments met donc en péril ses ressources humaines.

Les politiques de diversité ayant pour objectif de réduire à néant toutes formes de discrimination, elles favorisent dans le même temps la genèse de ces sentiments de justice chez les collaborateurs. L'objectif étant de protéger les individus au profil différent et de s'assurer que les différences sont parfaitement intégrées dans l'entreprise. Il faut toutefois noter qu'en affirmant traiter tous les individus de la même façon, on tend à ignorer les parcours différents et les obstacles plus nombreux auxquels les minorités doivent faire face.

Section 4 Gestion Personnalisée des Ressources Humaines

Se pose alors la question de ce qu'on a nommé dans les années 60, la « discrimination positive ». Il s'agit d'une stratégie basée sur l'égalité des chances favorisant les minorités. L'objectif est de pallier la discrimination ayant été subie par des individus en leur permettant de bénéficier temporairement d'avantages bien définis. On instaure donc des inégalités afin de promouvoir l'égalité (Calvès, 1999). Cette discrimination positive, quand elle est mise en place, a principalement attiré à des représentations numériques lors du recrutement. Prônée aux Etats-Unis, c'est toutefois une méthode très peu utilisée en Europe où l'on considère cela comme une forme d'injustice car elle ne privilégie que certains types d'individus via des quotas, ce qui néglige les compétences de ces derniers, nuisant ainsi à la sélection des talents. Approche également très critiquée et controversée par la complexité de créer une balance entre discriminations vécues et avantages proposés, elle ne fait pas non plus l'unanimité auprès de ses bénéficiaires.

Sans entrer dans un système similaire à celui-ci, des politiques diversité peuvent toutefois, dans certains cas, tendre à appliquer des traitements différents entre les travailleurs. C'est ce que Arnaud, Frimousse & Peretti (2009) nomment la « Gestion Personnalisée des Ressources Humaines » (GPRH) en proposant un modèle basé sur une personnalisation des ressources humaines. Ce modèle répondrait à un besoin qu'ont les individus à être reconnus dans leur singularité. L'évolution récente de la gestion des ressources humaines montre en effet les signes d'un rapport changeant entre travailleur et employeur.

Le marketing des ressources humaines se développant, considérer les employés comme des clients est de plus en plus fréquent. En ayant cette conception particulière des travailleurs, l'entreprise vise la mise au point d'approches davantage individualisées en retravaillant sa propre position.

En marketing, la personnalisation d'une offre permet de rapprocher client et entreprise afin de fidéliser ce consommateur. Appliqué au monde de la GRH et à la diversité des profils, la personnalisation permet, selon Peretti (2009), d'également fidéliser les travailleurs. Ce marketing des ressources humaines grandissant, il n'est pas étrange de voir émerger de plus en plus d'ajustements dans les procédures internes des organisations afin de s'adapter à la réalité de leurs travailleurs.

L'objectif est double pour les employeurs. Tout d'abord, aider leurs salariés à exprimer leurs besoins, que ce soit en organisant des entretiens en face à face ou encore en partageant des questionnaires, mais aussi et surtout en mettant en place des initiatives permettant une réelle adaptation du travail. Ce qu'on appelle communément un « plan cafétaria » représente exactement l'idée de personnalisation des ressources humaines. Il s'agit d'offrir la possibilité à un travailleur d'ajuster, dans une certaine mesure, son environnement de travail et son parcours professionnel (Falcoz, 2005). Il peut s'agir de ses horaires, d'un plan de formation individuel, de la gestion de sa carrière, des modalités de rémunération ou encore des types d'avantages qu'il souhaite recevoir.

Les enjeux et intérêts ici présents sont divers. D'abord, concevoir un environnement de travail ergonomique et ajustable permet une efficacité accrue lors des projets par une amélioration des conditions de travail et une prise en considération des contraintes des travailleurs (Bernon & Negroni, 2006). Ensuite, la conciliation des objectifs et contraintes organisationnels avec les attentes, besoins et contraintes des travailleurs amène ces derniers à avoir une image davantage positive de leur employeur, augmentant ainsi leur fidélité (Arnaud, Frimousse & Peretti, *op. cit.*). Pour terminer, ces mêmes auteurs démontrent au travers d'une recherche basée sur la théorie de l'autodétermination de Deci & Ryan (2000) ainsi que Deci et Gagné (2005) (cités dans Arnaud, Frimousse & Peretti, *op. cit.*), « les impacts de la GPRH sur la motivation ». Sans revenir en détails sur la recherche en question, les résultats indiquent que les méthodes de personnalisation ont un effet positif significatif sur la motivation des salariés, ce qui corrobore les résultats de précédentes recherches dont celle de Bernieri, Holt, Koestner & Ryan de 1984 que citent les auteurs.

Chapitre 2 Enjeux économiques

Une revue de la littérature permet de comprendre et de mettre en lumière différents motifs économiques justifiant la mise en place de politiques favorisant la diversité (Garner-Moyer, 2006, pp. 23-42 ; Landrieux-Kartochian, 2007, pp. 131-151 ; Cornet, Warland, 2008, pp. 49-62 ; Ferreira, 2010). Nous tâcherons dans les pages qui suivent d'en expliciter les principaux.

Faire la promotion de la diversité revient à combattre les discriminations pouvant survenir dans les différents processus en action dans l'entreprise, de la phase de recrutement à la retraite en passant par la gestion des carrières. L'objectif étant de lutter contre tous préjugés et toute

stigmatisation (Sanoussi, 2011) qui viendraient nuire au bon développement d'une collaboration entre les individus, impactant ainsi négativement les relations interpersonnelles et qui, *in fine*, réduisent l'efficacité générale de l'organisation. La mise en place d'une politique d'égalité des chances ou, plus largement, de valorisation de la diversité correspond pour l'entreprise à une réaction à trois impulsions particulières. Tout d'abord, le respect d'une obligation légale de non-discrimination et d'égalité des chances, des droits et des traitements et donc la crainte d'une éventuelle amende ou condamnation si ces règles ne sont pas respectées. Ensuite, le suivi, pour l'entreprise de son rôle intégrateur pour les travailleurs, une mission éthique et morale nécessaire au développement des individus ainsi qu'à l'image qu'elle souhaite renvoyer. Enfin, une réaction purement économique car basée sur les impacts effectifs en termes d'efficacité et d'efficience que la diversité peut apporter (Bruna, 2011).

Section 1 Aspects juridiques

Les Etats-Unis, en bons initiateurs, furent les plus touchés par une quantité de procès qui ne cessaient de croître. Pour tous, la question de la discrimination, ethnique ou de genre, était posée (Sodexo, Wal-Mart, ...). Il est ainsi honnête de constater que c'est « grâce » à ces nombreuses affaires juridiques, qu'une prise de conscience générale des conséquences économiques et des pratiques de discrimination, a été possible.

Précédemment insufflé par le Traité d'Amsterdam de 1997 et faisant face à ces affaires d'envergure, diverses directives européennes furent mises en place afin d'ajouter une pression supplémentaire sur les épaules des pays de l'Union. L'on peut citer par exemple les directives 2000/43/CE et 2000/78/CE respectivement relatives « à la mise en œuvre du principe de l'égalité de traitement entre les personnes sans distinction de race ou d'origine ethnique » et permettant la « création d'un cadre général en faveur de l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail ». Également, la directive 2004/113/CE « mettant en œuvre le principe de l'égalité de traitement entre les femmes et les hommes dans l'accès à des biens et services et la fourniture de biens et services ». Ce sont principalement ces directives qui poussèrent à repenser les instruments, déjà en place, relatifs à la lutte contre les discriminations basées sur le sexe en matière d'emploi. Au niveau national, on peut pointer du doigt trois lois publiées le 10 mai 2007 au Moniteur belge. La première « tendant à lutter contre certaines formes de

discrimination », la seconde étant la loi « genre » et la dernière étant la loi « anti-racisme » de 1981 modifiée en 2007.

Dans l'optique d'éviter de futures complications, les organisations tendent à se protéger de plus en plus en amont de quelconques potentiels contentieux. Par la signature d'accords, de pactes, de chartes, tout comme celle de Carrefour, les entreprises souhaitent se protéger d'éventuels démêlés avec la justice. C'est d'ailleurs pour cette raison que certaines organisations syndicales estiment que les entreprises ne voient ces chartes et ces pactes que pour leurs avantages juridico-économiques au lieu de les considérer comme éthiquement importantes. L'intérêt est cependant double dans le chef des organisations. En effet, de plus en plus d'agences de notation commencent à prendre ce facteur législatif en considération dans leurs évaluations des entreprises (Vatteville, 2009). Pour pallier cela et prévenir de futurs contentieux, de nombreuses organisations ont décidé, début du millénaire, de réduire cette insécurité juridique en participant à ce nouveau management de la diversité.

Les enjeux juridiques varient toutefois au regard du type de législation en place. En effet, les conditions dans lesquelles les entreprises évoluent vont différer si le pays est davantage tourné vers du *soft law* ou vers du *hard law*. La *soft law* se fonde sur des engagements volontaires qui seraient pris par les organisations. On parle donc ici de la signature de chartes ou encore de codes qui représentent dès lors davantage un devoir moral et éthique qu'une réelle obligation à laquelle les signataires se sentent contraints. De l'autre côté, la *hard law* se base sur un encadrement législatif dur de la société. Une étude anglo-saxonne menée en 2003 (Loundes, Pérotin & Robinson) a tenté d'évaluer quelle méthode était préférable et permettait d'atteindre les meilleurs objectifs en termes de productivité dans les entreprises. Il en ressort que les organisations soumises aux exigences réglementaires les plus strictes, les forçant à aller plus loin qu'une « simple » déclaration d'intentions, bénéficient d'une productivité supérieure aux entreprises travaillant sur base d'un engagement volontaire. La voie du volontariat est en effet plus complexe, elle requiert un engagement de tous les travailleurs qu'il faut convaincre et sensibiliser aux intérêts de la diversité. Toutefois, des pratiques issues d'un engagement volontaire et personnel peuvent avoir un impact plus important et amener davantage d'efficacité dans l'organisation. C'est pourquoi, les employeurs ayant conscience de l'importance de la gestion de la diversité sont plutôt fervents d'un système basé sur des actions volontaires de leur part. Une raison supplémentaire repose sur le fait qu'imposer des mesures à des travailleurs peut avoir des effets contre-productifs chez ces derniers. Comme le souligne aussi Claude Bébéar, « les lois peuvent être contournées » (2004), les employeurs demandent seulement au

gouvernement de leur permettre de disposer d'un environnement stable et favorable (Garner-Moyer, 2006).

Section 2 Une question d'image

S'il s'avère que la mise en place de politiques de diversité soit uniquement la traduction de stratégies législatives défensives, il n'en reste pas moins que ces dernières sont bénéfiques à bien d'autres égards. En effet, ces politiques permettent également de réduire drastiquement le risque de discrimination d'une part, mais aussi et surtout de réduire les probabilités de sanctions financières et d'impacts négatifs sur l'image de marque de l'entreprise d'autre part. En optant pour cette vision, il est aisé de comprendre tout l'intérêt qu'a une organisation à se lancer volontairement dans une démarche en faveur de l'égalité des chances et de la diversité. Au-delà d'éviter une détérioration de son image, de ses ventes et de ses parts de marché, une entreprise pourra même connaître une amélioration de sa réputation ce qui peut, en définitive, se transformer en un réel avantage concurrentiel (Cox, 1994). En effet, la volatilité, la diversification des besoins ainsi que la tendance toujours grandissante à la valorisation des arguments de la Responsabilité Sociétale des Entreprises, par la clientèle, rend plus qu'important cet investissement dans la diversité. Au-delà même de l'importance en termes de responsabilité sociétale, les intérêts économiques et commerciaux bel et bien présents, ont parfaitement été compris par les gestionnaires.

De plus, les discours en faveur de la diversité ainsi que la tendance à promouvoir une responsabilité sociale et sociétale rentrent dans une certaine dimension morale. Cela permet à l'organisation de montrer qu'elle se conforme à certaines attentes sociétales (Deegan, Rankin & Tobin, 2002). Selon la théorie de la légitimité, un contrat social, qu'il soit implicite ou explicite, est supposé entre l'organisation et la société. Les organisations sont donc tenues d'agir au sein de frontières invisibles du « socialement acceptable » (Point, 2006).

La mise en place de politiques de diversité permet donc à ces entreprises qui y sont sensibilisées d'accroître ce capital légitimité ainsi qu'à arborer une image de « bon » employeur ou du moins, d'employeur responsable. L'image ainsi renvoyée favorise les relations avec les différentes parties prenantes que nous évoquions quand nous abordions la question de la confiance. Tout comme la confiance, la recherche de légitimité a pour objectif final d'assurer la survie de l'organisation qui se verrait dans une posture davantage complexe si elle n'en bénéficiait pas (DiMaggio & Powell, 1983).

Section 3 Efficacité et efficience

Les enjeux économiques relatifs à la mise en place de politiques RH favorisant la diversité ont progressivement gagné en importance et notamment auprès des postes d'encadrement. Comme le rappelle Hélène Garner-Moyer (2006), une part non négligeable des politiques faisant la promotion de la diversité sont assimilables à des actions s'appuyant presque exclusivement sur une pensée économique. La diversité devenant un levier important dans la poursuite de l'efficacité et de l'efficience des organisations. Soumis à certaines conditions, l'impact positif d'une valorisation de la diversité et de politiques favorables à la diversité permet d'accroître :

- La probabilité pour l'organisation d'attirer les individus les plus talentueux, un avantage non-négligeable dans un contexte fortement concurrentiel en ce qui concerne la récupération de profils à grandes compétences.
- La productivité des collaborateurs en passant par leur motivation et leur satisfaction au travail. Ceci, en diminuant les sentiments négatifs tels que la frustration, l'auto-renoncement ou encore le retrait volontaire chez les groupes les plus discriminés (Bruna, 2011).

De ce fait, des équipes dont la coopération est davantage structurée et de meilleure qualité, permettront une amélioration des processus tels que la circulation de l'information, le transfert des savoirs ou encore la mobilisation des ressources et compétences de chacun (Dameron & Joffre, 2007). Dans cette optique, les pratiques ou mesures limitant la progression de certains collaborateurs représentent d'importants freins au développement de l'organisation. Par exemple, le phénomène de plafond de verre et plus globalement, les phénomènes touchant les minorités même moins visibles impliquent une perte d'utilité pour l'organisation en privant cette dernière de la pleine utilisation des compétences et du potentiel de ces travailleurs. Selon plusieurs auteurs (Robin & Thomas, 1996 ; Landrieux-Kartochian, 2007 ; Cornet, Warland, 2007) la mise en place de politiques en faveur de la diversité permettrait aux organisations de se doter d'« avantages humains » améliorant sa productivité grâce à une augmentation de la motivation et du rendement du personnel. Également, selon les théories du signal et du plafonnement de carrière (Milliken & Martins, 1996 ; Ferreira, 2010), la mise en place de plans de promotion incitant à une plus grande diversité et à une plus grande présence féminine, dans les fonctions d'encadrement, permettrait une ouverture des possibilités pour ces groupes traditionnellement exclus de ces postes à responsabilité.

Le contexte actuel rend donc nécessaire l'adoption de politiques RH favorables à la diversité. Décider de ne pas prêter attention à ces problématiques engendrerait presque inévitablement des complications quant à la cohésion dans les équipes, la fidélisation et l'implication du personnel et plus globalement, cela impacterait négativement les performances de l'organisation. Le problème économique apparaît également sur un autre aspect de cette réalité. Une fuite des talents et une perte de capital humain engendreraient des besoins et des coûts inévitables en matière de recrutement. Vu de cette façon, opter pour un management sensible à la diversité traduirait un désir de contrer une tendance malheureusement systémique à « sous-attirer, sous-mobiliser, sous-fidéliser le potentiel des employés non traditionnels » (Bruna, 2011, p. 214)

Chapitre 3 Des nuances à apporter

Bien que tous ces points soient défendus dans la littérature et que l'argument consistant à faire la promotion de la diversité ait convaincu, le lien entre performance et diversité ne fait pas tout à fait l'unanimité auprès des académiciens, du monde politique ou encore de dirigeants d'entreprises (Bruna & Chauvet, 2010). Toutefois, il apparaît que les travailleurs issus de la diversité bénéficient d'un potentiel de transgression ainsi que d'une marginalité assez bien maîtrisée que pour devenir complémentaire avec les groupes sociaux dans lesquels ils évoluent.

Nous abordions plus haut les influences positives du management interculturel sur les groupes de travail quant à leur créativité. Il va cependant de soi que cette affirmation défendue et reconnue est à nuancer. Il n'est pas sans compter sur certains risques et effets pervers également développés dans la littérature (Falcoz, 2007 ; Gooler & Thompson, 2000). L'amélioration des performances est en effet soumise à plusieurs conditions relatives au management des équipes, à la culture organisationnelle et nationale ou encore à l'intervalle de temps choisi pour évaluer le lien entre diversité et performance ainsi qu'aux indicateurs utilisés. Également, la qualité, l'intensité et le niveau des relations de coopération dans les groupes de travail entrent en considération. Certains auteurs vont même jusqu'à contester purement et simplement l'existence d'un lien de causalité entre la diversité et l'augmentation des performances des équipes grâce à la créativité (Robin & Thomas, 2001; Kochan et al., 2003; Pitts, 2005). Il est également à noter que l'hétérogénéité d'un groupe accentue les chances de voir apparaître des

tensions et des désaccords. La recherche de longévité ou de « clonage » de processus est, selon certains auteurs, facilitée par le maintien d'un groupe homogène (Cornet & Warland, 2008).

La mise en place de politiques de diversité permet, à n'en pas douter, de rassembler et de mobiliser le personnel autour d'un projet, commun bénéficiant à tous. Cependant, l'instauration de programmes en faveur de la diversité peut entraîner des complications importantes que la culture non assez cohésive, ne pourrait empêcher. Tout d'abord, il est question de l'encadrement et de l'accompagnement du changement. De ce fait, lancer des projets de grande envergure est intéressant d'autant plus que la culture ainsi créée est alors capable de gérer son propre changement et sa propre évolution. Ensuite, il reste toutefois difficile pour une organisation d'aller à l'encontre de cette tendance globale de « désagrégation communautaire ou groupale de l'entreprise » (Hogg & Abrams, 1999 ; Hornsey & Hogg, 2000 ; Martins & Milliken, 1996). Enfin, dans le cas d'un choc culturel trop important, la culture organisationnelle ainsi créée ne serait pas en mesure d'empêcher une déstabilisation de l'organisation dû à la création de conflits internes (Barmeyer & Chanlat, 2004 ; Dameron & Joffre, 2007 ; Chanlat, Davel & Dupuis, 2009). Selon ces auteurs, l'optimisme, quant à l'analyse des résultats, doit être relativisé en raison de la grande sensibilité de ces derniers à la conjoncture dans laquelle se trouve l'entreprise (politique et économique), de la période de temps sur laquelle a porté l'analyse et enfin, du contexte organisationnel. Le contexte organisationnel renvoie, à son tour, à une multitude d'aspects divers : stratégie adoptée par l'entreprise, culture organisationnelle, climat social, évaluation et historique de l'état de la diversité en son sein, ... Vu sous cet angle-ci, il apparaît nécessaire de relativiser la corrélation entre diversité et performance via la créativité des travailleurs. Cette performance semble résulter de facteurs bien plus nombreux et complexes que l'unique diversité des membres d'une organisation.

Nous expliquions précédemment le choix stratégique d'engager des travailleurs qui sont issus d'un milieu socio-économique ou ethnique équivalent à la clientèle afin de permettre un meilleur contact avec celle-ci. En utilisant ce genre de méthode, il faut prendre garde à ne pas tomber dans une instrumentalisation et une segmentation des travailleurs. De ce fait, certaines organisations n'engagent ces profils différents que dans le but de les faire travailler dans un secteur très particulier sans réelle possibilité de mobilité interne. Le risque est donc bien présent de glisser dans un système de ce genre qui perd complètement de son sens. Comme le mentionne Barth (2007), le risque en fonctionnant de la sorte est qu'il n'y aura que certaines fonctions ou certains postes qui seront pourvus d'une diversité de profils, ceci n'influençant donc en rien l'organisation dans sa globalité. Le risque se trouve également dans une approche qui ne serait

qu'une façade, ou ce qu'on appelle une stratégie cosmétique qui ne représenterait pas un réel désir de l'organisation de tendre vers la diversité mais simplement de passer pour un « bon » employeur.

Pour rebondir sur l'aspect « façade » que peuvent prendre les politiques diversité, bien des entreprises décident de s'ouvrir à la diversité afin de résoudre un problème de main-d'œuvre sans pour autant tâcher de comprendre cette diversité. L'intégration des nouveaux travailleurs ne se fait pas en les reconnaissant mais plutôt via un processus d'« indifférenciation » comme nommé par Timsit (cité par Cornet & Warland, 2008), ce qui fait donc perdre l'essence même du concept de diversité.

Enfin, pour rebondir sur la Gestion Personnalisée des Ressources Humaines, on peut difficilement réfuter l'aspect contradictoire de ce genre de pratique qui peut, dans certains cas, la rendre difficile à mettre en œuvre. En effet, la recherche de l'égalité est ici quelque peu bafouée par cette ouverture à l'individualisation de processus et de l'allocation des ressources. Malgré les difficultés qui peuvent être rencontrées et les limites que l'on peut apporter à ce système, il est également complexe de ne pas considérer cela comme une opportunité à saisir ou, du moins, de s'en servir comme piste de réflexion dans le cadre d'une gestion des ressources humaines plus proche des individus et de leur singularité (Garner-Moyer, 2006).

Partie IV Une double approche inclusive

L'objectif de cette dernière partie est de proposer une piste permettant de repenser les méthodes traditionnelles de management. Il s'agit là d'une méthode qui tend doucement à faire ses preuves. Comme nous l'avons expliqué dans les pages précédentes, l'intérêt pour les politiques diversité est en augmentation. Cependant, l'intérêt porté n'est pas synonyme de compétences ou de connaissances quant à la façon de s'y prendre pour gérer cette diversité et ces équipes hétérogènes. Afin de pallier les incertitudes liées à la mise en place de projets et afin de permettre aux entreprises de manager au mieux leurs collaborateurs, nous préconisons un travail basé sur une double approche inclusive. Tout d'abord, la valorisation d'un leadership inclusif et ensuite, un travail visant à étendre les caractéristiques de ce type de leadership à un maximum d'individus.

Nous nous efforcerons de lier cette proposition à la réalité pragmatique de Carrefour tout en ouvrant le champ des possibles, en rendant cette alternative relativement universelle et adaptable pour toute organisation désireuse de changement inclusif.

Après un bref détour sur le concept même de leadership inclusif, nous nous attèlerons à comprendre le rôle primordial que jouent les dirigeants dans la gestion de la diversité, la place qu'ils ont à prendre et l'impact qu'ils ont sur le reste du processus. La suite, travaillée en second temps, reposera quant à elle sur l'intérêt partagé d'étendre le leadership au plus grand nombre d'individus possible.

Chapitre 1 Le leader inclusif

Section 1 Définitions et concept

Débutons par mettre en lumière ce que signifie le leadership ainsi que la place d'un leader. Selon Delanghe, Houriet Segard, Jemel et Petit (2015), le leadership peut se voir comme un processus d'influence par lequel un individu, le leader, agit sur une quantité d'autres. Une personne fera donc preuve de leadership si elle parvient à convaincre ces individus et à les motiver à travailler ensemble dans le but d'atteindre un objectif commun. Sans relation aucune avec de quelconques traits particuliers ou une position hiérarchique particulière, le leadership peut se jouer à tous les niveaux d'une organisation.

Ensuite, on peut dire que la diversité, c'est lorsqu'on a un bon mélange et que l'inclusion, c'est lorsque c'est bien mélangé. De ce fait, une société diverse n'est pas pour autant inclusive. Basé sur les travaux de Charles Gardou (2012), on peut définir une société inclusive comme celle qui mettra à l'intérieur de ses frontières, de ses normes et de ses valeurs tous les individus en faisant partie. Il s'agit donc d'une société où tous les individus ont une place et leur place. Si on postpose cela au leadership, on parlera d'inclusion pour cette « capacité à attirer et à motiver des personnes d'horizons différents, c'est-à-dire des personnes de tous genres et générations avec des cultures et des personnalités différentes, entre autres » (Compoint, 2017).

L'importance de signifier que les individus ont *leur* place est de taille, car elle permet de faire la différence entre inclusion et intégration. L'intégration permettra à certains individus extérieurs au système et exclus de la norme de venir en faire partie. Seule condition à cela est qu'il est nécessaire de rejoindre la norme, de s'y conformer. Se conformer à la norme mais surtout gommer et réprimer ce qui faisait de ces individus des gens « hors-norme » ou des « outsiders » pour reprendre les termes de Becker (1985).

La société inclusive ne fait pas cette différenciation entre « appartenant » ou « n'appartenant pas » à une quelconque norme. Au contraire, elle part du principe que tous les individus, dans leur singularité, sont « normaux ». Elle valorise ainsi les différences pour bâtir un environnement tolérant où chacun peut avoir sa place.

Dans cette même optique, les leaders inclusifs sont ceux qui valorisent cette diversité, quelle qu'elle soit. Ce sont ceux qui ont conscience et qui comprennent les mécanismes d'inclusion et d'exclusion. Grâce à ces atouts, ils sont des acteurs importants dans la construction d'une culture de la diversité, axée sur l'inclusion de tous. Le travail sur la culture de l'organisation fait sens avec les projets actuels de Carrefour Belgique qui souhaite travailler en profondeur sur les valeurs et la culture de l'entreprise.

Section 2 Comment devenir un leader inclusif

Les recherches de Delanghe, Houriet Segard, Jemel et Petit (*op.cit.*) tendent à montrer que les entreprises qui souhaitent travailler sur la diversité, le font généralement en suivant au moins un de ces trois axes principaux. Tout d'abord, elles créent une direction de la diversité qui se rattache directement à la direction et au top management de l'entreprise. Ensuite, elles mettent

en place des programmes de formation et de sensibilisation afin de permettre une prise de conscience des inégalités en place. Enfin, elles développent des programmes faisant la promotion des relations interpersonnelles afin de favoriser cette diversité.

Tout ceci est très positif car démontre une volonté de changer. Toutefois cela ne semble pas suffisant car ces initiatives ne permettent pas de conduire à un changement radical des manières de penser et des méthodes de management.

Il faut, pour ce faire, pouvoir bousculer les représentations qu'on se fait traditionnellement d'un leader afin d'ouvrir le champ des possibles. De ce fait, la recherche réalisée par ces mêmes auteurs montre que les individus ont tendance à associer le leader à des caractéristiques majoritairement socialement reconnues comme masculines. L'intérêt de notre double approche est de modifier ces représentations et donc, dans le même temps, de permettre à davantage d'individus de prendre ce rôle de leader inclusif.

Tout comme Rome ne s'est pas faite en un jour, devenir un leader inclusif prend du temps, nécessite de la pratique et requiert du partage ainsi que de la collaboration avec ses collègues et collaborateurs.

Pour devenir un leader inclusif, il est important de posséder certaines caractéristiques ou, du moins, de travailler sur des aspects particuliers de la vie en entreprise.

Pour commencer, il est important d'être capable d'aborder différentes situations en réduisant autant que possible le risque de biais dans l'analyse de cette dernière. Pour s'assurer que le fondement d'une décision soit sain et basé sur un jugement cohérent dépourvu de ces biais, il semble primordial qu'un futur leader inclusif ait conscience des multiples raccourcis mentaux, des stéréotypes ou encore des préjugés existant et intervenant automatiquement chez les individus. Ces raccourcis, apparaissant de façon inconsciente, ont toutefois une forte influence sur le jugement des individus. C'est pourquoi il est de première nécessité de permettre à ces nouveaux leaders d'en être conscients. L'être humain ne pouvant être parfaitement objectif, il est évident que des stéréotypes ou de quelconques biais passeront par la tête de ces futurs leaders. Cependant, être conscient de leur existence permet déjà de réduire les chances de les voir apparaître. Un travail conscient est donc à faire afin de pallier ces interventions inconscientes. Ces raccourcis de pensée apparaîtront davantage lorsque l'individu sera soumis à une situation de stress ou d'urgence, c'est pourquoi le leader inclusif se doit également de comprendre l'importance de s'abstenir de prendre d'importantes décisions si celles-ci sont à réaliser dans une situation qui n'est pas adéquate.

Ensuite, pour devenir un leader inclusif, il faut être capable de développer une sensibilité aigüe pour la personne que l'on a en face de soi. Il peut être intéressant de s'être, auparavant, plongé dans des situations dans lesquelles nous étions considérés comme la minorité. Empli d'humilité quant à sa condition et ses connaissances, un leader inclusif se doit de se positionner comme Socrate l'exprimait : la seule chose qu'il sait, c'est qu'il ne sait rien. Ne disposant que rarement de toute l'information, il doit être capable de s'en remettre à son équipe afin de prendre les meilleures décisions possibles. Il reconnaît de ce fait ses forces et faiblesses ainsi que celles des membres de son équipe. Au-delà de se connaître, il est donc nécessaire de réaliser un travail afin d'également être conscient des réelles qualités et défauts des individus avec qui on travaille. Cela requiert de s'adonner à une communication ouverte et à permettre les échanges entre les travailleurs. La place du « chef » doit être, en quelques sortes, démystifiée afin de rendre ce chef accessible aux yeux des collaborateurs. Le développement de l'empathie et de la communication est donc un travail important à réaliser. D'une part pour permettre un partage des informations et donc une meilleure connaissance des personnes qui nous entourent mais aussi afin de pouvoir gérer au mieux les dissensions qui peuvent survenir au sein d'une équipe hétérogène. La diversité des individualités entraînant une augmentation des probabilités de divergences d'opinions entre les individus.

Attentif et conscient de ses responsabilités, le leader inclusif fait particulièrement attention aux décisions qu'il prend lors de phases importantes du cycle de vie des travailleurs. Qu'il s'agisse du recrutement, de l'évaluation des performances ou encore de la remise de promotions, il n'hésite pas à remettre son avis en question et à faire appel à ses pairs afin de prendre la meilleure décision, la moins biaisée possible. Lié au point précédent et à la conscience de sa propre condition, un leader inclusif connaît l'importance de certaines étapes dans la vie professionnelle des individus qui travaillent avec lui et de ce fait, il partage ses opinions avec d'autres personnes afin d'avoir une meilleure vision sur la situation d'un travailleur en particulier.

Continuons avec la persévérance que le leader inclusif se doit de démontrer afin de créer et de mettre en place l'environnement de travail le plus opportun au développement de l'individualité et des différences de chacun. Il est nécessaire de développer et de mettre en place un environnement de travail dans lequel les individus ont conscience qu'être eux-mêmes est suffisant et parfaitement valable. Un tel climat de travail permettra, comme nous l'énoncions dans la partie précédente, de développer la confiance qu'ont les collaborateurs à l'égard de l'équipe, du supérieur et de l'organisation dans sa globalité. De même, le leader inclusif ne

tolère pas d'éventuels écarts portant atteinte aux valeurs qu'il met en place. Le leader et l'entreprise inclusive ne font pas dans le compromis (Oguey, 2019).

Enfin, le leader inclusif encourage la coopération et l'innovation chez ses collaborateurs car c'est par ce canal qu'il leur permet de laisser place à leur individualité. L'apport en termes d'innovation et de créativité d'une équipe hétérogène a déjà été discuté précédemment. Toutefois, la favorisation d'un environnement coopératif dans lequel les travailleurs ont le sentiment d'avoir la possibilité de s'exprimer et d'être entendus, amènera ces derniers à oser l'innovation. L'intérêt de la démarche est de faire comprendre aux travailleurs qu'ils ont la possibilité de s'exprimer et de laisser libre cours à leur imagination, reflétant leurs expériences passées.

En prêtant attention à ces caractéristiques, on se rendra compte qu'il n'est pas forcément nécessaire d'occuper un haut poste pour mobiliser tous ces comportements. Favoriser l'inclusion est à la portée de tout le monde, à tous les niveaux d'une organisation.

Chapitre 2 Extension de l'inclusivité

Par opposition à une quantité de livres abordant le leadership et qui font références à des « leaders exceptionnels » qui, s'ils existent, sont très rares, cette approche exprime l'idée qu'il est dans l'intérêt commun de préconiser le contraire. Ce dont la société et les sociétés ont besoin, ce sont autant de leader que possible aux niveaux micros et macros à travers tous les secteurs. Les travaux de Milena Doytcheva (2009) sur le sujet tendent également à montrer l'importance de mettre à disposition des actions touchant un spectre large d'individus.

Tout comme la littérature le met en évidence et comme nous venons également de le voir, le leadership inclusif aide au développement de meilleures relations entre les dirigeants et les équipes de travail. En faisant la promotion d'un leadership inclusif étendu, on valorise et on permet à ces travailleurs de développer leurs compétences de leader. On ne se limite plus à un nombre très restreint d'individus. La vision du leadership inclusif défendue ici repose sur plusieurs piliers.

Tout d'abord, l'extension du leadership vise à dynamiser les organisations en leur permettant de se tourner davantage vers le changement. Accentuer la coopération entre les individus, avoir conscience de nos forces et de nos faiblesses pour ainsi pouvoir tirer le meilleur de chaque

collaborateur, est un facteur de flexibilité non négligeable. Alors que l'ancien management fonctionnait avec des dirigeants qui dictaient les « bonnes choses à faire » et des équipes de travail qui se devaient de « bien faire » ces choses, le leadership inclusif étendu démontre son utilité car il permet d'évaluer les « bonnes choses à faire » ainsi que la façon de le faire, tout en ayant un niveau de flexibilité et d'adaptation plus élevé.

Ensuite, force est de constater que tenir la place du seul et unique leader peut entraîner des complications. Avoir un regard allant au-delà de nos sphères immédiates n'est pas toujours chose aisée, c'est pourquoi il apparaît d'être d'intérêt général d'étendre ce leadership afin de favoriser l'écoute, la compréhension, la collaboration ainsi que le respect dans les relations de travail. Plus il y a d'individus se sentant valorisés et considérés comme des leaders, à leur échelle, plus la coopération entre ces individus sera possible. Chacun ayant conscience des bénéfices que l'autre peut apporter, une dynamique positive se crée amenant ces travailleurs à apprendre à se connaître encore davantage. Il ne s'agit plus d'un seul chef qui se doit de connaître tous ses travailleurs afin de pouvoir jouer avec les forces et les faiblesses de chacun. Il s'agit d'un ensemble de travailleurs conscients de leurs forces et de leurs faiblesses ainsi que de celles de leurs collègues. Un apprentissage se faisant au travers d'une collaboration encouragée et valorisée par tous.

Troisième aspect, mais pas des moindres, l'extension du leadership permet de stimuler le partage des connaissances et des diverses expériences entre les individus. En favorisant la collaboration et en promouvant la créativité et l'innovation, on incite les travailleurs à partager idées et expériences afin de tirer le meilleur d'eux-mêmes. Étendre ce leadership inclusif c'est, étendre à un maximum de segments des sociétés ces stimulations interpersonnelles et, permettre la naissance de nouveaux talents. C'est également, dans notre environnement instable, permettre à un maximum d'individus de bénéficier d'un apprentissage informel, au contact de leurs collègues.

Enfin, il est important dans la pratique de ce genre de leadership que des valeurs en soient le fondement. Les opinions et les idées pouvant plus rapidement mener à des biais et des raccourcis de pensée. Les nouveaux leaders se doivent donc de veiller à leur propre conception de l'éthique et aux valeurs qu'ils communiquent afin de former un tout cohérent. Mettre de côté ses idées et opinions permet de mieux comprendre les différents points de vue de ses collègues et donc permet également de favoriser une meilleure collaboration. D'ailleurs, la position de Carrefour sur cette thématique est encourageante. Il semblerait, en effet, que l'enseigne belge

soit décidée à travailler sur ses valeurs afin de permettre la mise en place de projets de grande ampleur sur la thématique de la diversité.

Une grande question persiste toutefois quant à savoir quelles sont les caractéristiques du leadership qui sont relatives à la personnalité des individus. Avoir en sa possession ce genre d'information permettrait aux organisations de pouvoir développer encore davantage les comportements que l'on attend des leaders. L'approche ici proposée a l'avantage d'augmenter le nombre d'individus sur lesquels des analyses pourront être faites. Plus le nombre de leaders augmente, plus il devient aisé de comprendre ce qui pousse les gens à devenir des leaders ou ce qui en amène d'autres à suivre ces leaders.

Le leadership inclusif étendu est donc à considérer comme une approche dynamique qui se doit d'être abordée sous un angle collaboratif. Applicable à grande échelle, elle permet de tenir compte des transformations de la société engendrées par la mondialisation, en se fondant sur une éthique professionnelle et des valeurs claires. Ce type de leadership inclusif étendu permet de maîtriser les défis auxquels les sociétés font face tout en les amenant à éviter des crises majeures.

La culture organisationnelle d'une entreprise joue un rôle primordial dans la mise en place de ce genre de projet. Il est nécessaire que tous les travailleurs, à tous les niveaux hiérarchiques et dans tous les départements, soient en phase avec cet objectif. Il faut parvenir à faire comprendre, au travers de discussions, de réunions, de sensibilisations ou encore d'actions, l'intérêt commun que l'organisation et les travailleurs ont dans la réalisation de cet objectif. Le type de management en place est donc également crucial car il joue un rôle premier dans la gestion de la diversité à travers un leadership fédérateur (Wuffli, 2016). Il y a également cette idée sous-jacente de création d'une intelligence collective (Vatteville, 2009), d'une réelle dynamique de groupe, d'un élan commun vers un projet animant l'ensemble de l'entreprise.

La création d'un environnement diversifié est, comme explicité tout au long de ce travail, d'une grande importance. Toutefois, le glissement vers des valeurs inclusives représente un pouvoir encore supérieur pour les organisations. L'inclusion apporte une réelle valeur ajoutée aux entreprises, à travers la mise en avant de tous leurs travailleurs, aussi diversifiés soient-ils.

Chapitre 3 Pratique et facteurs de succès

Les travaux de Cornet et Warland (2013) indiquent que la réussite d'une politique de gestion de la diversité repose principalement sur deux forces majeures et complémentaires.

Le premier facteur de succès d'un tel projet repose sur l'acceptation par l'équipe dirigeante qu'il existe une nécessité de changer les modes de management en place. Point positif chez Carrefour, le concept de leader inclusif a déjà fait l'objet d'une étude qui avait reçu un retour assez positif. L'idée n'a pas davantage évolué depuis, mais on peut toutefois se dire qu'il existe un terreau, avec une fertilité relative, permettant de développer à nouveau l'idée d'un leadership inclusif étendu.

Le second facteur de succès repose, quant à lui, sur le soutien et la participation des individus aux initiatives émergentes. De manière générale, il y a régulièrement un certain potentiel innovant dans les projets, qu'ils soient proposés par l'équipe de direction ou par des employés directement. Il est donc essentiel de s'y intéresser, de les valoriser et de créer une communication solide gravitant autour de ces derniers. Si ces projets voient le jour et sont abordés, c'est qu'ils répondent à un besoin ou à une nécessité apparaissant à un moment dans la vie de l'organisation, dans le chef des travailleurs ou des gestionnaires.

Au-delà de ces deux facteurs principaux, il ne faut pas oublier que la mise en place de politiques de gestion de la diversité, et donc également de l'idée qui est ici proposée, passe par des actions visant les individus, les procédures internes et l'organisation générale du travail.

Section 1 Travail sur les individus

S'assurer que notre public-cible est touché correctement n'est pas forcément chose aisée. Il est toujours intéressant de s'adresser à un individu appartenant au groupe visé par le projet, afin de s'assurer que les objectifs sont perçus de la bonne façon, que la compréhension du projet est effective et qu'un intérêt y est en effet porté. Dans notre cas, étant donné que l'on souhaite toucher tous les travailleurs, la quantité d'individus à satisfaire est d'autant plus élevée. En toute objectivité, il est évident que cela peut représenter une difficulté faisant obstacle à la réussite du projet. Cependant, récupérer des feedbacks sur un tel sujet peut également s'avérer très simple. Des questionnaires, un tour de table durant une réunion, une boîte à idées, ... Toutes

des méthodes permettant de récolter les opinions des collaborateurs. Il sera également pertinent d'adapter les méthodes de transmission des valeurs principales et des compétences de bases du leadership en fonction des services, des postes, et plus généralement en fonction des différents profils d'individus. La tâche peut s'avérer ardue dans son exécution mais la transmission d'informations et de connaissances de base peut se faire très rapidement via des méthodes plus ou moins formelles. Par exemple, afficher les comportements clés aux murs dans les bureaux, réaliser des tables rondes sur le sujet afin d'impliquer les travailleurs, demander aux employés de réfléchir à de nouvelles idées, les pousser à en discuter ensemble, ...

Il sera donc question de modifier les comportements, les attitudes, peut-être même les valeurs et représentations de certains individus. Ce changement peut être facilité tant qu'on garde ces différents éléments en tête : pour commencer, il faut garder une écoute attentive des travailleurs afin de comprendre les difficultés et les craintes qu'ils pourraient avoir à l'égard des changements que l'on souhaite instaurer. Prévoir ce feed-back régulier évoqué à l'instant est donc primordial. Il est également possible d'organiser des entretiens en face à face ou d'aller simplement se renseigner auprès des collaborateurs afin de savoir ce qu'il pense. Tout cela permet d'évaluer la satisfaction des travailleurs quant au projet, leur compréhension ou les éventuels remarques et ajustements à faire. Ensuite, il est important de considérer le changement que l'on est en train de conduire comme un processus d'apprentissage de normes mais également comme étant un processus d'apprentissage conduit au travers de la pratique et de l'expérience qu'on en retire. Il faut de ce fait permettre aux travailleurs de pratiquer l'inclusion, de pratiquer les compétences que l'on attend d'eux. Cela est lié aux modes de management. Il faut laisser l'opportunité aux employés d'apprendre, de comprendre quel comportement est positif ou acceptable et quel comportement tend encore à marquer les différences. Enfin, étant donné la difficulté que cela peut représenter de modifier ses manières de faire, ses valeurs, ses comportements ou encore ses représentations d'autrui, il est important de valoriser les réussites et les attitudes positives face au changement. Il est évident que ce projet ne sera pas réalisé en quelques jours. Il s'agit d'un travail de longue haleine, pouvant être éprouvant et difficile pour certains travailleurs, plus que d'autres. Dans l'idée de ne pas démoraliser les participants et de garder toute l'organisation concentrée sur l'objectif commun, il est nécessaire de valoriser les choses qui fonctionnent, les réussites, les succès ou les comportements positifs.

Section 2 Travail sur les processus

Il va de soi qu'attendre des individus qu'ils changent sans modifier en parallèle les structures et les procédures, serait particulièrement contre-productif. Se lancer dans un projet de changement requiert le respect de certains facteurs pour maximiser les chances de succès, en voici quelques-uns.

D'abord, il faut s'assurer que les dirigeants soutiennent le projet en place et qu'ils valorisent les objectifs visés. Si cela est le cas, les ressources qui seront déployées pour la réalisation de ce projet seront plus importantes, l'écoute du terrain sera de meilleure qualité et les actions menées seront davantage valorisées. Un soutien et un suivi de la part de l'équipe de direction et du management est donc indispensable. Accepter que des difficultés seront rencontrées et envisager des méthodes pour y remédier fait partie du travail de flexibilité des dirigeants.

Lors de la mise en place du projet, il est important de réaliser des diagnostics quant à la réalisation des objectifs. Il est également intéressant d'impliquer tous les acteurs qui participent au projet : direction, managers, collaborateurs, représentants des travailleurs et éventuellement les personnes externes à l'entreprise qui apportent un soutien au processus de changement d'une quelconque façon. Il est nécessaire d'élaborer un plan afin de savoir où l'on va, comment compte-on y aller, quels résultats sont attendus et quels indicateurs nous permettront d'évaluer la réussite ou non du projet.

Toujours dans l'idée de faire participer le public-cible dans le but de l'impliquer au maximum dans le projet, mettre en place une structure permettant à ces collaborateurs de donner leur point de vue est important. Il faut pouvoir être au plus proche des attentes des travailleurs étant donné que ce sont eux les principaux sujets du changement. Des processus internes visant à récupérer les différents avis doivent donc être mis sur pied.

Autre point qui est déjà travaillé par Carrefour dans une certaine mesure, il est important d'avoir une communication interne et externe efficace sur ce que met en place l'organisation au niveau de la diversité. Il faut pouvoir mettre en avant et valoriser les réalisations de l'entreprise. Il faut s'assurer que les collaborateurs aient accès à ces informations et qu'ils aient conscience qu'il y a du mouvement au sein de leur entreprise. En passant par le site de l'entreprise, on favorise son image à l'externe. En passant par l'intranet, des affichages dans les bureaux ou encore via le magazine de l'entreprise, s'il existe, on invite les travailleurs à se rendre compte des choses en mouvement dans leur organisation.

Le projet proposé ici nécessite également une phase de formation, pouvant être relativement informelle certes, mais une formation tout de même. On vise le développement de compétences, la mise en avant de comportements et la prise de conscience des biais et des raccourcis de pensée qui existent. Il ne s'agit de pas formations particulièrement longues ou complexes. Il s'agit surtout de mettre les travailleurs au courant de ce qui existe. L'exposition dans les locaux de l'entreprise de ces biais et d'une courte explication peut servir de rappel afin de garder cela en tête. Étant un projet basé sur le long terme, il n'est pas demandé aux travailleurs d'avoir un changement de comportement du jour au lendemain. L'idée est de faire réfléchir les collaborateurs, de les plonger dans un environnement inclusif afin qu'ils soient de plus en plus enclins à le devenir également.

S'associer avec des partenaires de choix est aussi chose importante. Les organisations syndicales en font partie. Tout comme dans d'autres organisations, la réalité de Carrefour veut que les représentants des travailleurs soient impliqués dans divers projets dont ceux ayant rapport à la diversité. Des membres des organisations syndicales participaient d'ailleurs au Comité Diversité dont nous parlions plus haut. Pour poursuivre sur ce Comité, il est important pour Carrefour de le remettre sur pieds afin de continuer à travailler avec cet organe interne car il permet de structurer davantage les projets et actions à mettre en place. On structure de ce fait les objectifs à atteindre, ce qui a été fait, dans le plan de consolidation pour Carrefour, et on articule des idées et des solutions autour d'une table, dans un cadre précis. L'existence d'un organe interne dédié à la diversité est importante. C'est, tout d'abord, un premier pas vers le changement, et ensuite, une solution permettant de structurer et de favoriser le travail d'une équipe relativement hétérogène.

La poursuite de politiques de gestion de la diversité et particulièrement du projet proposé dans ce mémoire sont donc parfaitement envisageables dans la mesure où des paramètres humains et procéduraux sont pris en considération. Ces quelques recommandations ne représentent pas une liste exhaustive de l'entièreté des démarches existantes pour favoriser la mise en place de tels projets mais elles permettront d'au moins donner une idée des bases fondamentales à mettre en place pour grandement favoriser et encourager la réussite des démarches qu'une organisation souhaiterait entreprendre.

Limites de la recherche

Ce mémoire avait pour objectif de permettre une prise de conscience large sur les enjeux effectifs lors de la mise en place de politiques de gestion de la diversité. Ensuite, il nous tenait à cœur de pouvoir lancer une piste de réflexion afin de, peut-être, permettre à des entreprises de repenser leur système de management en favorisant l'inclusivité. Initialement axé sur Carrefour Belgique, ce mémoire a cependant vocation à pouvoir apporter des réponses à toute organisation qui en serait désireuse. Il est cependant important de souligner les quelques limites de cette recherche.

Pour commencer, les recherches effectuées ont été réalisées sur base de la littérature actuellement disponible abordant cette thématique. La gestion de la diversité étant fortement dépendante de la culture des entreprises et donc, indirectement, des pays, nous avons préféré nous concentrer très majoritairement sur des environnements francophones. De ce fait, la recherche ici effectuée n'est pas parfaitement représentative de ce qui se fait à l'échelle mondiale en matière de diversité. Toutefois, le focus ayant été fait sur des communautés francophones, ce mémoire a pour objectif de représenter au mieux les situations vécues en Belgique et dans les pays arborant une culture relativement similaire ou encore possédant une législation sociale et du travail au moins aussi développée qu'en Belgique.

Ensuite, toujours sur cette littérature, il est à noter que toutes nos références ne sont pas issues de recherches effectuées récemment. Les enjeux pouvant éventuellement évoluer, il est intéressant d'arborer une position relativement critique. Cela étant dit, force est de constater que les enjeux ici évoqués semblent toujours être d'actualité. Les critiques majeures pouvant être apportées aux différents points que nous avons abordés font, de plus, déjà l'objet d'un chapitre.

Enfin, le choix de ne pas réaliser d'entretiens auprès des collaborateurs Carrefour, peut en effet, quelque peu nous éloigner de la réalité de ces travailleurs qui vivent la diversité au quotidien. Cependant, les actions intentées par l'enseigne en Belgique ne semblent, pour le moment, pas suffisamment abouties que pour pouvoir prétendre avoir un impact conséquent sur les collaborateurs et les équipes de travail.

Conclusion

Dans un contexte de transformation continue des organisations et de mutation permanente du marché et des emplois, la question de la gestion de la diversité s'est vue transformée. Issue d'une contrainte juridique basée sur l'obligation légale de non-discrimination, elle a évolué vers des logiques sociales et économiques dans le chef des organisations.

Activement sujette à considération depuis le début des années 2000 en Belgique et en Europe plus généralement, la diversité s'inscrit dans la suite logique de la lutte contre les discriminations et tend à rendre aux entreprises leur fonction d'intégration sociale.

Ce mémoire s'est efforcé, à l'aune de la littérature scientifique, d'amener le lecteur à comprendre en profondeur les concepts de diversité et de gestion de la diversité, tout en faisant le point sur les différents grands enjeux qui touchent actuellement les organisations qui se lancent dans le défi que représente la gestion de la diversité.

Adoptant également une posture critique, ce travail développe l'argumentaire pro-diversité, percevant cette dernière comme un levier potentiel de performance économique ainsi que comme un vecteur non négligeable de créativité, et un discours tendant à relativiser l'apport apparaissant comme inconditionnel de la diversité.

La diversification et la variété des profils et parcours des travailleurs apparaissent comme des clés potentiellement bénéfiques d'un point de vue stratégique et organisationnel. Soumis à des conditions contextuelles, culturelles et organisationnelles, les bénéfices qu'implique la diversité représentent des enjeux majeurs pour les entreprises.

Impactant positivement la sphère commerciale, le rapport au client ainsi que la productivité, la diversification des profils offre un accès à de nombreuses informations bénéfiques à l'entreprise via des acteurs-ponts. La représentativité de la population cliente chez les travailleurs des organisations semble en effet permettre la création d'un lien particulier, similaire à de l'homophilie, dans ce rapport entre travailleur et consommateur. La mise au travail de profils variés dans des équipes hétérogènes pousse également au partage de connaissances et d'expériences, ce qui tend à représenter un avantage concurrentiel quant à l'accroissement potentiel de la créativité et à l'augmentation de l'adaptabilité des organisations face aux aléas et défis présents dans l'environnement actuel.

De plus, la gestion de la diversité aspire à faire évoluer positivement les relations entre travailleurs et employeurs. La mise en place de valeurs intégratrices et axées sur la diversité

représente, si pas une preuve, un pas en avant vers un plus grand respect et une plus grande considération des travailleurs. Les sentiments positifs qui peuvent découler de ces pratiques n'auront pour effet que de renforcer le lien qui unit un travailleur à son organisation et à son employeur. Couplé à cela, la confiance progressivement accordée par un employé ne se verra qu'augmenter lorsque ce dernier aura le sentiment d'être traité justement et équitablement. L'attachement ainsi créé sera alors fondé sur un partage de valeurs et de principes forts. Le seul intérêt économique qu'un travailleur pourrait trouver dans son organisation est alors supplanté par un lien plus puissant, basé quant à lui sur un partage mutuel de valeurs. Cette nouvelle capacité de préservation du capital humain représente, à elle seule, un avantage concurrentiel trop important que pour être omis par les organisations contemporaines plongées dans un environnement parfois complexe.

Enfin, la diversité faisant l'objet d'un intérêt législatif grandissant depuis les dernières années, il va de soi que les organisations se trouvent désormais forcées de respecter certaines règles sous peine de se voir chargées d'amendes plus ou moins élevées. Au-delà de la pénalité financière déjà peu recommandée, l'image qu'une organisation dégagerait en ne respectant ouvertement pas les valeurs de la diversité serait tout autant, si pas plus, problématique sur le long terme. La confiance externe accordée à l'organisation se verrait ainsi diminuée impactant à la fois les relations avec d'éventuels partenaires mais agissant aussi et surtout sur le bassin de candidats potentiels. De ce fait, peu de chercheurs d'emplois ou d'individus en quête d'un nouveau professionnel se risqueront à postuler auprès d'une entreprise qui ne semble pas prendre en considération les intérêts, les valeurs ou le bien-être de ses employés.

L'intérêt de ce mémoire repose également sur une piste permettant de penser différemment le management afin de favoriser la diversité. À travers la promotion d'un leadership inclusif étendu visant à valoriser la coopération, le respect, la flexibilité ainsi que la qualité des relations entre les individus, ce travail tend à mettre en lumière l'avantage que représente une gestion adéquate de la diversité.

D'enjeux sociaux à levier de performance économique, la gestion de la diversité invite à s'interroger sur le potentiel que représente l'intégration de singularités au sein d'un corps complexe et collectif.

Bibliographie

- Actiris. (2019). *Liste des entreprises ayant reçu le label diversité de la Région de Bruxelles-Capitale*. En ligne sur le site web d'Actiris <http://www.actiris.be/Portals/43/Entreprises%20avec%20label%202018.pdf>
- Adams, J.S. (1963). « Toward an understanding of inequity ». *Journal of abnormal and social psychology*, 67(5), pp. 422-436.
- Adler, N. (1994). *Le comportement organisationnel. Une approche multiculturelle*, Ottawa, éd. Reynald Goulet.
- Allard, M.J. & Harvey, C. (1995). *Understanding Diversity. Readings, Cases, and Exercices*. New York, Harper Collins College Publishers.
- Alter, N. (2006). « Innovation, organisation et déviance » in Alter, N. (dir.), *Sociologie du monde du travail*, Paris, P.U.F., pp. 265-282.
- Arnaud, S., Frimousse, S. & Peretti, J. (2009). Gestion personnalisée des ressources humaines : implications et enjeux. *Management & Avenir*, 28(8), pp. 294-314. doi:10.3917/mav.028.0294.
- Arredondo. P. (1996). *Successful Diversity Management Initiatives, a Blueprint for Planning and Implementation*. London, Sage Publications.
- Arrow, H., Berdahl, J.L. & McGrath, J.E. (1995). « Traits, expectations, culture and clout: The dynamics of diversity in work groups », in Jackson, S. & Ruderman M. (eds). *Diversity in Work Teams*. Washington, American Psychological Association, p. 17-45.
- Balandier, G. (2003). *Civilisés, dit-on*. Paris, PUF.
- Barmeyer C. & Chanlat J.-F. (coord.). (2004), « Cultures, nations et gestion ». *Management International*, n°3.
- Barth, I. & Falcoz, C. (2007). *Le management de la diversité : enjeux, fondements et pratiques*. Paris, L'Harmattan, coll. « Recherches en gestion ».
- Barth, I. Enjeux et limites du management de la diversité des forces de vente, in Bart, I. & Falcoz, C. (2007) *Le management de la diversité : enjeux, fondements et pratiques*, Paris, L'Harmattan, coll. « Recherches en gestion », 153-173
- Bébéar, C. (2004). *Des entreprises aux couleurs de la France – Minorités visibles : relever le défi de l'accès à l'emploi et de l'intégration dans l'entreprise*. Paris, La Documentation Française.

- Becker, Howard S. (1985). *Outsiders: Etudes de sociologie de la déviance*. Paris: Editions Métailié. doi:10.3917/meta.becke.1985.01.
- Bender, A.F. (2007). L'approche diversité dans les pays anglo-saxons, in Bart, I. & Falcoz, C. (2007) *Le management de la diversité : enjeux, fondements et pratiques*, Paris, L'Harmattan, coll. « Recherches en gestion », 215-233.
- Bereni, L. (2009). « Faire de la diversité une richesse pour l'entreprise »: La transformation d'une contrainte juridique en catégorie managériale. *Raisons politiques*, 35(3), 87-105. doi:10.3917/rai.035.0087.
- Bernon, J. & Negroni, P. (2006). « Richesse de la diversité et santé des salariés ». *Actes des deuxièmes rencontres internationales de la diversité*, IAE de Corse.
- Brun, J.P., Guerrero, S., Haines, V., & St-Onge, S. (2017). *Relever les défis de la gestion des ressources humaines* (5^e éd.). Montréal : Chenelière Education.
- Bruna M.-G. & Chauvet M. (2010). « La diversité, levier de performance... sous condition de management », *Cahier de recherche #2 de la Chaire « Management & Diversité »*, sous la direction de Stéphanie Dameron et Jean-François Chanlat, Paris, Université Paris-Dauphine.
- Bruna, M.-G. (2011). « Diversité dans l'entreprise : d'impératif éthique à levier de créativité ». *Management & Avenir*, 43(3), pp. 203-226. doi:10.3917/mav.043.0203.
- Burt R. S. (1995). « Le capital social, les trous structuraux et l'entrepreneur », *Revue française de sociologie*, 36(4), pp. 599-628.
- Calvès, G. (1999). *Les politiques de discrimination positive*. Problèmes économiques et sociaux, n° 822.
- Carmichael, T., Rijamampianina, R. (2005). General Issues in Management, a Pragmatic and Holistic Approach to Managing Diversity. *Problems and Perspectives in Management*, 3(1), 109-117. En ligne sur le site web https://businessperspectives.org/pdfproxy.php?item_id:662
- Carrefour (n.d.). *L'esprit commerçant*. En ligne sur le site web de Carrefour <http://www.carrefour.com/fr/content/lesprit-commercant>
- Carrefour. (n.d.). *Document de référence : Rapport financier annuel 2017*. En ligne sur le site web de Carrefour http://www.carrefour.com/sites/default/files/carrefour_-_document_de_reference_2017_2.pdf
- Carrefour. (n.d.). *Historique*. En ligne sur le site web de Carrefour <http://www.carrefour.com/fr/content/historique>

- Carrefour. (n.d.). *UNI Global Union et Carrefour s'unissent dans la lutte pour mettre un terme aux violences faites aux femmes*. En ligne sur le site web de Carrefour <https://www.fo-carrefour.org/groupe-carrefour/uni-global-union-carrefour-sunissent-lutte-mettre-terme-aux-violences-aux-femmes/>
- Chanlat J.-F., Davel E. & Dupuis J.-P. (2009). *Gestion en contexte interculturel. Approches, problématiques, pratiques, plongées*. Laval, P.U. Laval.
- Chanlat, J.F., Dameron, S., Dupuis, J.P., de Freitas, M.E. & Ozbilgin, M. (2013). « Management et Diversité : lignes de tension et perspectives ». *Management international*, 17, 5-13. doi : 10.7202/1015807ar
- Charte de la diversité. (n.d.). *La charte de la diversité*. En ligne sur le site web de la charte diversité <https://www.charte-diversite.com/charte-de-la-diversite/>
- Cloutier, J., Legault, G., Lépine, I., Rica, C. & Ross, C. (2004). *La mesure des effets de la diversité de la main d'œuvre et de la gestion de la diversité sur la performance des organisations : un état des lieux de la littérature scientifique*. Montréal, UQAM : AGRH.
- Combemale, M. & Igalens, J. (2006). *L'Audit social*. Paris, PUF, coll. « Que sais-je ».
- Compoint, T. (2017). *Devenez un leader inclusif*. En ligne sur le site web Jump http://jump.eu.com/wp-content/uploads/2017/10/lyon2017_ThaisCompoint2.pdf
- Cornet, A. & Warland, P. (2008). *GRH et gestion de la diversité*. Paris, Dunod.
- Cornet, A. & Warland, P. (2013). *Gérer la diversité au quotidien : cas pratiques de gestion des ressources humaines*, Liège, Les éditions de l'Université de Liège.
- Cornet, A. & Warland, P. (2014). *Gestion de la diversité des ressources humaines – Guide pratique 3^{ème} édition*. Liège, Les éditions de l'Université de Liège.
- Cornet, A. (2015). *La gestion de la diversité dans les entreprises et les organisations*, Liège, Les éditions de l'Université de Liège.
- Cox T. (1994). *Cultural Diversity in Organizations. Theory, Research and Practice*. San Francisco, Berrett- Koehler Publishers.
- Cox, T. Jr. (1993). *Cultural Diversity in Organizations. Theory, Research and Practice*. San Francisco, Berret-Koehler Publisher.
- Crozier, M. & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Paris, Editions du Seuil.
- Daft, R.L. (2008). *The Leadership Experience* (3^è éd.). Mason, Thomson South-Western.

- Dameron, S. & Joffre, O. (2007). « The good and the bad: the impact of diversity management on co-operative relationships ». *The International Journal of Human Resource Management*, 18(11), pp. 2037-2056.
- De Bry, F. & Mc Cabe, M. Les politiques d'égalité professionnelle entre femmes et hommes en France et aux Etats-Unis, in Peretti, J.-M. (2007). *Tous différents. Gérer la diversité dans l'entreprise*, Paris, Ed. d'Organisation.
- Deegan, C., Rankin, M. & Tobin, J. (2002). « An examination of the corporate social and environmental disclosures of BHP from 1983-1997: a test of legitimacy theory ». *Accounting Auditing & Accountability Journal*, 15(3), pp. 312-343.
- Delanghe, M., Houriet Segard, G., Jemel, H. & Petit, V. (2015). *Diversité, Inclusion et Leadership : Comment faire progresser la diversité et le climat d'inclusion dans les entreprises*. En ligne sur le site web EDHEC Open Leadership <http://edhecopenleadership.com/diversite-inclusion-et-leadership/>
- DiMaggio, P. & Powell W. (1983), « The iron-cage revisited: institutional Isomorphism and collective rationality in organizational field ». *American Sociological Review*, 48, pp. 147-160.
- Directive 2000/43/CE du Conseil du 29 juin 2000 relative à la mise en œuvre du principe de l'égalité de traitement entre les personnes sans distinction de race ou d'origine ethnique. (2000). *Journal officiel n° L 180, 19 juillet, pp. 0022–0026*. <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32000L0043:fr:HTML>.
- Directive 2000/78/CE du Conseil du 27 novembre 2000 portant création d'un cadre général en faveur de l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail. (2000). *Journal officiel n° L 303, 2 décembre, pp. 0016–0022*. <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2000:303:0016:0022:fr:PDF>.
- Directive 2004/113/CE du Conseil du 13 décembre 2004 mettant en œuvre le principe de l'égalité de traitement entre les femmes et les hommes dans l'accès ` des biens et services et la fourniture de biens et services. (2004). *Journal officiel n° L 373, 21 décembre 2004, pp. 0037-0043*. <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2004:373:0037:0043:FR:PDF>.
- Doytcheva, M. (2009). « Réinterprétations et usages sélectifs de la diversité dans les politiques des entreprises ». *Raisons politiques*, 35(3), pp. 107-123. doi:10.3917/rai.035.0107.
- Durkheim, É. (2013). *De la division du travail social*. Paris cedex 14, France: Presses Universitaires de France. doi:10.3917/puf.durk.2013.01.

- *Dynamique sociale et Diversité – Bonnes pratiques – 2017*. (2017). Document non publié.
- Equal.Brussels. (n.d.). *Plan d'action bruxellois pour lutter contre le racisme et les discriminations 2019 – 2020*. En ligne sur le site web d'Equal Brussels http://www.equal.brussels/plan-d-action-bruxellois-contre-le-racisme_fr_def_1pdf.
- Falcoz C. (2007). « Le management des équipes diverses », in Barth I., Falcoz C., *Le management de la diversité. Enjeux, fondements et pratiques*, Paris, L'Harmattan.
- Falcoz, C. (2005). « Les plafonnements de carrière des salariés de 50 ans et plus. Pour un engagement à long terme des entreprises dans la carrière des salariés ». *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 57.
- Ferreira, D. (2010). « Board Diversity », in Anderson R. and Baker H.K. (eds.), *Corporate Governance A Synthesis of Theory, Research and Practice*. Hoboken, John Wiley & Sons.
- Gardou, C. (2012). *La société inclusive, parlons-en : Il n'y a pas de vie minuscule*. Toulouse, France: ERES. doi:10.3917/eres.gardo.2012.01.
- Garner-Moyer, H. (2006). Gestion de la diversité et enjeux de GRH. *Management & Avenir*, 7(1), 23-42. doi:10.3917/mav.007.0023.
- Gendron, C., Lapointe, A. & Turcotte, M.F. (2003). Code de conduite et entreprise mondialisée. Quelle responsabilité sociale ? Quelle régulation ? *Les Cahiers de la chaire de responsabilité sociale et de développement durable*. Montréal, UQAM, ESG, coll. "Recherche", n°12-2003
- Gooler L.E. & Thompson, D.E. (2000). « Capitalizing of the Benefits of Diversity Through Work Teams », in Kosek, E.E. & Lobel, S.A. *Managing Diversity. Human Resource Strategies for Transforming in Workplace*, Blackwell HRM, pp. 392-437.
- Gouldner, A.W. (1960). « The norm of reciprocity: A preliminary statement ». *American Sociological Review*, n° 25, pp. 161-178
- Granovetter, M. (1973). « The Strength of Weak Ties ». *American Journal of Sociology*, vol. 78(6), pp. 1360-1380.
- Granovetter, M. (1985). « Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness ». *American Journal of Sociology*, 91(3), pp. 481-510.
- Greenberg, J. (1987). « A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), pp. 9-22.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow ». *Journal of Management*, 16(2), pp. 399-432.

- Héran F. (2007). *Le Temps des immigrés*, Paris, Seuil
- Hogg M. A. & Abrams D. (1999). *Social identification: a social psychology of intergroup relations and group processes*. New-York, Routledge.
- Hornsey M. J. & Hogg M. A. (2000). « Assimilation and diversity: an integrative model of subgroup relations », *Personality and Social Psychology Review*, 4(2), pp. 143-156.
- Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K., Leonard, J., Levine, D. & Thomas, D. (2003). « The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network ». *Human Resource Management*, 42(1), pp. 3-21. doi : 10.1002/hrm.10061
- Konrad, A.M., Prasad, P. & Pringle, J.K. (dir.). (2006). *Handbook of Workplace Diversity*. Londres, Sage Publications.
- Landrieux-Kartochian, S. (2007). « Quel Business Case pour la féminisation des entreprises ? ». in Barth I., Falcoz C., *Le management de la diversité. Enjeux, fondements et pratiques*. Paris, L'Harmattan, pp. 131-151.
- Lewis, P., Millmore, M., Morrow, T., Saunders, M. & Thornhill, A. (2007). *Strategic Human Resource Management. Contemporary Issues*. Philadelphia, Transatlantic Pub.
- Loden, M. & Rosener, J.B. (1991). *Workforce America! Managing employee diversity as a vital resource*. Homewood, Business One Irwin.
- Loi « anti-racisme » : loi du 10 mai 2007 modifiant la loi du 30 juillet 1981 tendant à réprimer certains actes inspirés par le racisme et la xénophobie. *Moniteur belge, 30 mai, p. 29046*
- Loi « genre » : loi du 10 mai 2007 tendant à lutter contre la discrimination entre les femmes et les hommes. *Moniteur belge, 30 mai, p. 29031*.
- Loi du 10 mai 2007 tendant à lutter contre certaines formes de discrimination. (2007). *Moniteur belge, 30 mai, p. 29016*.
- Loundes, J., Pérotin, V. & Robinson, A. (2003). *Politiques d'égalité des chances et résultats des entreprises : étude comparative de la situation en Australie et au Royaume-Uni*. *Revue internationale du travail*, 142(4), pp. 471-505.
- Lunghi, C. (2002). *Et si les femmes réinventaient le travail*. Paris, Ed. d'Organisation.
- Martiniello, M. & Rea, A. (2004). *Affirmative Action*. Bruxelles, Academia-Bruylant, coll. « Anthropologie ».
- Méda, D. (2008). *Le temps des femmes*, Paris, Champ, Flammarion

- Milliken, F. & Martins, L. (1996). «Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups ». *The Academy of Management Review*, 21(2), pp. 402-433.
- Ogueyn J. (2019). *Le leader inclusive, l'alchimiste de la diversité*. En ligne sur le site web HR Today <https://www.hrtoday.ch/fr/article/le-leader-inclusif-l'alchimiste-de-la-diversite>
- Peretti, J.M. (2009). *Ressources Humaines*. Paris, Vuibert.
- Pesqueus, Y. (2017). *Robert E. Freeman et la théorie des parties prenantes en question*. France, Master. cel-01432945
- Pitts, D. W. (2005). « Diversity, Representation, and Performance: Evidence about Race and Ethnicity in Public Organizations ». *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(4), pp. 615-631.
- Point, S. (2006). « La charte de la diversité regards sur le discours des entreprises signataires ». *Management & Avenir*, 8(2), pp. 61-85. doi:10.3917/mav.008.0061.
- Point, S. (2007). « La diversité des définitions de la diversité : comparaisons européennes » in Barth, I. & Falcoz, C. *Le management de la diversité : enjeux, fondements et pratiques*. Paris, coll « Recherches en gestion », L'Harmattan, pp. 153-173
- Rabasso, C.A., Rabasso FCO. J. (2007) *Introduction au management interculturel. Pour une gestion de la diversité*. Paris, Eyrolles, coll. « Ellipses ».
- Robin, E. J. & Thomas, D. A. (1996). « Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity ». *Harvard Business Review*, 74 (5), September-October, pp. 79-90.
- Sabeg, Y. & Charlotin, C. (2006). *La diversité dans l'entreprise. Comment la réaliser ?*. Paris, Editions d'Organisation.
- Sabeg, Y. (dir). (2004). *Les oubliés de l'égalité des chances*. Rapport de l'Institut Montaigne.
- Sanoussi, K. (2011). *Reflexe Sapiens*. Paris, Ed. Jacques-Marie Laffont et Ed. Respublica.
- Thomas, R. R. Jr. (1990). From affirmative Action to Affirming Diversity. *Harvard Business Review*, 68(2), 107-117.
- UNIA. (n.d.). *Les 19 critères de discrimination*. En ligne sur le site web d'UNIA <https://www.unia.be/fr/criteres-de-discrimination/les-19-criteres-de-discrimination>

- Vatteville, É. (2009). « La stratégie de la diversité au fondement de la confiance et de la performance ». *Management & Avenir*, 28(8), pp. 408-421. doi:10.3917/mav.028.0408.
- Watson W. E., Kumar K. & Michaelsen L. K. (1993). « Cultural diversity's impact on interaction process and performance: comparing homogeneous and diverse task groups ». *Academy of Management Journal*, 36(3), pp. 590-602.
- Wuffli, P. (2016). *Inclusive Leadership : A Framework for the Global Era*. Zurich, Springer. doi : 10.100/978-3-319-23561-5

Annexes

Annexe 1 Entretien Alain Berton

Entretien réalisé le lundi 3/12/18 dans une salle de conférence du siège de Carrefour Belgique en tête à tête. Certains passages n'apparaîtront pas pour des raisons de confidentialité. Ils seront remplacés par [...] et ne feront, dès lors, pas l'objet d'une utilisation dans ce mémoire.

Moi : Bon, avant de commencer, question classique, ça ne te dérange pas que j'enregistre notre entretien ?

Alain : Pas du tout Archibald, vas-y.

Moi : Parfait ! Simplement, évidemment, il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses, toutes les informations que tu pourras me donner seront bonnes à prendre donc il n'y a pas besoin de se stresser à ce niveau-là. J'ai un petit panel de questions et on va essayer de tout traverser.

Evidemment tu connaissais le thème de mon mémoire qui est donc « Dynamiques et enjeux dans la mise en place de politiques de gestion de la diversité chez Carrefour Belgique ». Donc voilà, je vais simplement aborder tous les sujets de diversité, l'importance que ça a chez Carrefour, etc.

Alain : Ok, super.

Moi : Donc avant tout, est-ce que tu pourrais te présenter. Dire qui tu es et ce que tu fais.

Alain : Donc je suis Alain Berton, je suis en charge du recrutement et de la sélection chez Carrefour depuis le mois de janvier et avant ça, 5 ans comme HR Business Partner chez Hypermarché Hainaut-Namur.

Moi : Ok, super !

Alain : Et donc les principales tâches, c'est gérer une équipe de consultants finalement, recruteurs, en charge de missions de recrutement et de mobilité interne, de gérer les budgets, de gérer les ressources avec le plus d'efficacité possible.

Moi : Nickel, parfait.

On va commencer directement dans le vif du sujet sur tout ce qui est diversité. Je voulais un peu savoir l'importance que ça a chez Carrefour, la diversité. C'est-à-dire, depuis combien de temps vous y travaillez ? Ça fait quoi ? 1, 3, 5, 10 ans que c'est un sujet qui revient sur la table, voilà ?

Alain : Ha, ça fait certainement une dizaine d'années que c'est sur la table en fait. Pourquoi, parce que ce n'est pas la première fois en fait que, enfin, je pense tout de suite à ça, ce n'est pas la première fois qu'on va introduire ce fameux dossier pour le « label diversité ».

Moi : D'accord

Alain : C'est la deuxième fois qu'on l'introduit. Il a déjà été introduit en 2012 et je sais qu'en 2012, c'était l'obtention du « label diversité » et ils ont déjà travaillé avant pour introduire ce label donc déjà sûrement depuis 2010. Oui, ça fait une dizaine d'années certainement. Au niveau de la Belgique hein mais ça ne fait pas si longtemps que ça hein que Carrefour est en, est en Belgique, ça fait depuis les années 2000 donc ça va. Occupé depuis 10 ans alors que Carrefour est présent depuis les années 2000, 2001 en Belgique. Bon à côté de ça, on a un peu de retard par rapport à des grosses structures comme en France où ils sont plus actifs depuis plus longtemps et avec d'autres moyens que nous.

Moi : Donc à peu près 10 ans donc.

Alain : Ça c'est au niveau temps et qu'est-ce qu'on fait parce que c'est ça qui est important hein, la structure. On a une structure porteuse, un comité diversité, on va dire comme ça, c'est un, c'est le porte-parole ou c'est une cellule du Conseil d'Entreprise donc en fait, on devrait discuter de toutes ces matières-là en Conseil d'Entreprise mais le Conseil d'Entreprise c'est avec 45 représentants de l'employeur, avec une dizaine de personnes au niveau de. Pardon, 45 représentants du personnel sorry donc des délégués syndicaux, etc et on devrait aussi, dans cet organe-là, enfin, dans le Conseil d'Entreprise pardon, tu as aussi une représentation de l'employeur entre 8 et 10 et donc c'est impossible de parler de diversité dans cette salle-là et donc en fait le comité de diversité, c'est, on peut dire une excroissance du Conseil d'Entreprise. Ils sont dédiés diversité seulement.

Moi : Ok. Et ça fait combien de temps que ce comité de diversité est mis en place ?

Alain : Heu, bah écoute, je l'ai toujours connu donc je pense que ça fait 5-6 ans qu'il est en place.

Moi : Ok. Donc juste pour revenir à la question, en termes de ressources qui sont investies pour la diversité en termes de temps ou d'équipe ou de budget donc au-delà du comité diversité, est-ce qu'il y a des équipes particulières qui s'occupent de la diversité ? Est-ce qu'il y a un budget particulier qui est alloué à la diversité ou quoi que ce soit ?

Alain : Non, donc au niveau des ressources, il y a juste les participants au comité diversité donc quand on construit les actions, après il faut les mettre en œuvre dans les magasins hein, comme celle du 25 novembre. Après il y a d'autres actions, je pense à la journée de la personne handicapée qui avait lieu le 3 décembre pour laquelle on n'a pas su faire quelque chose parce qu'on était avant le plan social. Mais donc au niveau des ressources tu as les gens du comité qui travaillent et puis le but c'est d'aller porter le message vers tout ce qui est communication interne ou communication externe, d'aller porter le message vers tout ce qui est HR Business Partner, d'aller porter le message aussi vers les magasins de façon à ce que ça fonctionne bien en fait donc quand on déroule l'action. Ça c'est pour les ressources on va dire donc on a nos propres ressources on va dire et puis après on doit servir de relais quand on a organisé une action, vers les magasins ou vers le siège.

Et puis au niveau des budgets, finalement on a peu de budget et les actions qu'on met au point, c'est sur les budgets des magasins bien souvent. Donc si on décide, par exemple, de faire la journée de la personne avec un handicap, hé bien c'est le magasin qui allait, je ne sais pas moi, allait faire une petite action promo sur son propre budget. Alors, il y a toujours de petits budgets en fonction de l'actualité de chaque magasin. Je pense à Mons par exemple, si un jour tu veux aller visiter, ils ont rendu l'accès au magasin, l'achat aux personnes avec handicap, plus facile par différentes petites méthodes ou différents outils. Que ce soit l'affichage en rayons ou alors des appareils qui permettent aux malentendants de comprendre finalement, là où ils pouvaient trouver les articles.

Donc ça peut être intéressant de faire le parcours de la personne avec un handicap, ce serait sympa que tu puisses le faire, pourquoi pas.

Moi : Ouai, ouai, pourquoi pas.

Alain : Tu te présentes comme une personne avec un handicap et tu... Non mais rien que pour le tester hein

Moi : Ouai, ça peut être intéressant.

Alain : Et Mons, ce n'est quand même pas si loin que ça.

Moi : Ok, super, donc ça c'est un peu tout ce qui est niveau temps, équipe et budget, il n'y a pas un temps alloué énorme avec des équipes qui sont à plein temps.

Alain : Non, non, il n'y a personne qui est dédié à plein temps là-dessus. Alors qu'en France par exemple, enfin, en France on parle quand même d'une autre structure. En France on a vraiment des personnes qui sont dédiées à la diversité.

Moi : Et tu penses que c'est quelque chose qui manque vraiment ? D'avoir des équipes allouées à ça ou qu'on ait un peu plus d'investissement ?

Alain : Bah c'est toujours bien si on peut avoir une personne 100% qui est dédiée à ça donc elle sait porter les projets, être plus proactive que nous donc voilà, c'est clair que c'est toujours mieux mais bon voilà, il faut savoir payer ces personnes-là. Maintenant, je pense qu'en France, ils avaient une structure un peu trop développée et une partie de la structure est passée à la trappe avec le plan de transformation aussi.

Moi : Ha oui.

[...]

Alain : Maintenant, dans d'autres sociétés, il y a des gens qui sont vraiment en charge de ça donc c'est vrai que ça donne envie.

Moi : C'est clair, mais c'est vrai qu'il faut de l'argent pour payer ça. Et c'est toujours un peu le problème du retour sur investissement, ce ne sera pas suffisant. Mais tu ne penses pas que dans un certain sens, le retour en termes d'image, de bien-être que ça peut apporter, c'est peut-être plus intéressant ?

Alain : En fait on fait déjà plein de choses en fait, je pense à la multiculturalité, même si on ne fait pas beaucoup d'actions dans ce sens-là, on doit mettre des gens de toutes les cultures dans nos magasins, des gens de toutes les nationalités sinon on n'est pas très représentatif dans nos magasins de la population qui se trouve autour. Aller, je trouve que c'est un bon exemple. Aller, comment est-ce que nous on peut vendre des produits ou des articles à des gens, finalement, à qui on ne ressemble pas ?

D'une certaine manière, on ne montre pas beaucoup ce qu'on fait mais c'est clair qu'on pourrait encore faire plus par rapport à d'autres sociétés qui se sont engagées et qui atteignent des résultats autres que les notre en matière de diversité. Par exemple, en matière d'égalité homme-femme, dans une société, hé bien on a 50% du management, enfin, un équilibre entre hommes

et femmes dans toutes les étapes du management et ça c'est bien hein. Aller, ce n'est pas une déclaration, c'est vraiment une belle réalisation. Nous on est encore loin de là.

Nous chaque année, on doit rapporter des KPI à la France en matière de diversité qui montrent qu'on est sur la bonne voie. Mais par exemple, en termes du nombre de femmes au Conseil de Direction, je pense qu'il y en a 2 sur 7, quelque chose comme ça. Enfin, maintenant il n'y en a qu'une parce que la DRH nous a quitté. Donc il n'y en a qu'une sur 7.

Moi : Ouai, donc niveau parité, ce n'est pas encore tout ça.

Alain : C'est vrai que si on a l'occasion d'avoir des gens qui s'occupent full time de la diversité, c'est, c'est quelque part super pour la société. Tu as beaucoup plus d'idées, de temps à allouer. Tu sais faire, te consacrer à temps plein là-dessus, c'est génial, tu sais aller prendre les bonnes pratiques du marché parce que nous on fait un peu, on suit un peu hein, on est réactif dans le sens où ça vient toujours après tout, après toutes les autres tâches mais on ne sait pas être proactif comme dans les autres sociétés ou les autres pays qui ont un manager de la diversité full time.

Moi : C'est clair. Tu parlais de tout ce qui est multiculturel, c'est un des piliers sur lequel vous travaillez pour le moment ? Est-ce que vous avez plusieurs axes principaux sur lesquels vous voulez travailler ou sur lesquels vous travailler principalement ?

Alain : Ouai, donc il y en a 4, c'est égalité hommes-femmes, c'est l'accès à l'occupation de personnes avec handicap donc c'est tout ce qui est multiculturalité et le 4^{ème} axe c'est tout ce qui est échange séniors-juniors donc c'est les, ceux qui commencent leur expérience et ceux qui terminent. Il y a moyen de faire profiter à ces deux publics. Ce sont ces 4 axes en fait. Et c'est ces 4 axes qu'on trouve aussi dans le plan de consolidation.

Moi : Ok. Et juste pour revenir sur le comité de diversité, quelles sont les personnes qui forment ce comité ?

Alain : Tu sais qu'on a de la demande maintenant ? Il y a des gens qui veulent rentrer dedans.

Moi : Ha ouai ?

Alain : Ouai, de nouveau, comme c'est une excroissance, une cellule qui est construite sur base du principe de fonctionnement d'un Conseil d'Entreprise, bah t'es obligé d'avoir une représentation de l'employeur et des syndicats, des représentants du personnel. Donc il n'y a pas de quota fixe de gens de la direction et des travailleurs, on essaie de trouver un équilibre.

[...]

Et plus on a de gens de ce comité diversité, plus on peut travailler dans des sous-groupes. Parce que le but ce n'est pas de faire des comités seulement hein. C'est qu'il y ait un travail qui se fasse à côté de ça.

Donc en fait le comité il est censé travailler sur certains sujets autour des 4 axes qu'on a définis. Égalité hommes-femmes, l'aspect multiculturalité, seniors-juniors et handicap. On est censé travailler en dehors de ce comité sur ces 4 aspects-là.

Moi : Ouai, c'est un partenariat ou genre tous les horizons, tous les horizons dans l'entreprise peuvent donner des idées et travailler.

Alain : Ouai, tout à fait. Et donc ceux qui veulent rejoindre maintenant, apparemment, ils ont des idées, ils ont envie de s'investir et tant mieux. Donc je les accueille à bras ouverts.

Moi : Chouette, super, c'est une bonne idée. Tu parlais du label diversité et du plan de consolidation, est-ce que tu peux un peu expliquer ?

Alain : Ouai, donc en fait, le label diversité, c'est une initiative de la Région Bruxelles-Capitale avec Actiris. Et donc le label diversité, c'est remis en fin d'année, au mois de décembre à toute une série d'entreprises qui ont montré des efforts importants dans le développement de la diversité dans leur entreprise et pour mesurer l'effort qui a été fait, ça se base comment, ça se base sur un plan de consolidation qui a été approuvé en conseil d'entreprise donc le plan de consolidation c'est de se dire tiens, on a défini des axes de travail, on va établir certaines actions et on va voir comment on va mettre en œuvre ces actions et l'introduction du dossier chez Actiris région de Bruxelles pour pouvoir avoir ce label, hé bien il faut passer l'examen d'entrée en fait, l'examen de juin, il faut réussir son plan de consolidation. Une fois que c'est réussi, aller, il y a un jury qui est composé de la Région Bruxelles-Capitale et Actiris donc c'est quand même quelque chose de sérieux et une fois qu'on a réussi, on a un label. Et quelque part, le label, on peut le mettre en avant dans notre *employer branding* en disant voilà, Carrefour est une société qui attache de l'importance à la diversité. Elle attache de l'importance mais elle a aussi entrepris des actions qui sont significatives et concrètes et qui, qui ont été approuvées par la région Bruxelles-Capitale et Actiris, c'est un peu ça le principe du label et du plan de consolidation.

Alors, le plan de consolidation, c'est sérieux parce qu'il est, aller, Actiris marque son accord là-dessus, la Région Bruxelles-Capitale, les partenaires sociaux, donc c'est engageant en fait.

Moi : Ok. Mais aller, au final, honnêtement, vous avez le désir d'obtenir ce label pour que ça serve à l'*employer branding*, que ça serve à l'image de Carrefour, à l'externe ou alors on se dit, voilà, c'est une preuve que Carrefour fait des choses pour la diversité parce qu'on sait que, plus la diversité est grande et bien gérée, meilleur sera l'efficacité.

Alain : Ouai, c'est ces 3-là. Oui comme tu dis, c'est pour l'*employer branding*, c'est toujours très chouette de montrer que Carrefour est actif, de promouvoir l'image de Carrefour dans ce domaine-là. 2, c'est pour montrer effectivement, qu'on a entrepris une série d'actions autour de certains points spécifiques, qu'on s'est engagés concrètement, etc. Et 3, la reconnaissance du travail qui a été accompli oui. Pour les membres du comité diversité, c'est une forme de reconnaissance et pour Carrefour aussi.

Il y a un aspect reconnaissance. Il y a un deuxième aspect c'est qu'on a développé certains trucs, certaines actions qui fonctionnent. Je prends la dernière hein, l'année prochaine, on a déjà convenu avec le comité diversité de la refaire en incluant encore Y et Z, la communication externe un peu mieux parce que les partenaires nous ont un peu dis, oui, il faudrait encore un peu communiquer sur ça. On leur a dit, écoutez, c'est la première fois qu'on le fait.

Et donc, montrer qu'on fait certaines actions, qu'on va continuer, etc. Et la troisième ouai, l'*employer branding*, c'est important.

Moi : Ok, donc ce label diversité qui est un peu l'objectif, le fil rouge que Carrefour souhaite avoir, enfin, c'est un peu le fil rouge de Carrefour en termes de diversité.

Alain : Le plan de consolidation avec le label oui. Disons que c'est le gros dossier quoi. Aller, il n'y a pas que ce dossier. Le but n'est pas d'avoir le dossier, le label. Mais quand tu mets en route et que tu finalises ton dossier, bah ton dossier c'est ton plan d'action diversité, c'est ça que ça veut dire. Ce plan d'action, c'est un plan d'action. Et donc si on met déjà en œuvre ce plan d'action, bah on aura déjà fait quelques actions concrètes en matière de diversité donc heu, il n'y a pas de honte à dire voilà, le label, c'est le plan de consolidation et le plan de consolidation c'est quoi, c'est une déclaration, c'est un plan d'action.

Il faut le mettre en route le plan d'action hein. Aller, tu l'as vu, il y a quand même facile 20 points. Il y en a un qui est déjà réglé, c'est le point 2.7. Donc on l'a acté lors du dernier comité donc Y. est venue à ce comité et s'est engagée à suivre la formation donc il n'y a plus qu'à communiquer les dates et le 2.7. est réglé.

Moi : Bien ça. Et par rapport à ça, je sais qu'il y a une charte diversité groupe, Carrefour groupe mais est-ce qu'il y a une charte signée ou en vue d'être signée ici ?

Alain : Non, non la Belgique on doit faire ça. Il faut faire ça en Belgique aussi. Il y a une charte égalité hommes-femmes ici. Bah la charte diversité devrait porter sur d'autres points aussi. Maintenant, les partenaires sociaux sont attentifs à ce qu'on va mettre dedans, etc et donc heu, ils disaient lors du dernier comité diversité par exemple que pour la politique d'occupation et d'intégration des personnes avec handicap, on ne faisait pas beaucoup etc, qu'on n'avait pas beaucoup de budget. Et donc, une charte diversité, ce n'est pas simplement une déclaration d'intention, il faut faire des choses donc c'est le but si en 2019 on sait commencer là-dessus.

Moi : Après, est-ce que la charte du groupe n'est pas un peu transposable ou contraignante ? Dans un certain sens, ça devrait, en théorie quoi.

Alain : Oui oui, tout à fait. Avant de faire la charte diversité Belgique, il faut voir dans quelle mesure on ne doit pas ou on ne sait pas réutiliser celle de la France.

Moi : C'est ça. Donc c'est aussi un projet quoi.

Alain : Non mais on va le faire en 2019 hein. En tous cas, on va étudier la possibilité de le faire et voir quelle heu, parce que ça aussi c'est une action concrète significative, si on peut le faire. Et à côté de ça, dans le plan de consolidation, comme tu avais compris, il y a tout ce qu'on a déjà mis en route, tout ce qu'on met en route pour l'instant et tout ce qu'on devrait y mettre mais il y a des choses qu'on fait déjà et qu'on, qu'on, dont on ne parle pas assez donc ça c'est aussi le but d'introduire ces actions là-dedans. Et si on fait une charte diversité, je sais plus si c'était dans le plan de consolidation ça.

Moi : Heu, oui, il me semble que oui.

Alain : Oui ?

Moi : Je crois. Mince, tu me poses une colle.

Alain : Je ne pense pas.

Moi : Non en fait peut-être pas. Une charte, ça me paraît trop gros.

Alain : Parce que là, c'est vraiment engageant donc heu je ne sais pas si celle qui a fait ça avant moi aurait été assez folle pour le faire.

Moi : Non, c'est vrai, maintenant que t'en parles, c'est vrai que je ne me rappelle pas que ça ait été dedans. C'est vrai que ça aurait été un peu trop engageant et gros comme projet, c'est sûr.

Alain : Ouai. Parce qu'en fait, t'as pas toutes les cartes en main pour faire valider ça hein. La direction tout ça, les partenaires. Ça, c'est le genre de truc où tu peux passer des mois je pense, à négocier.

Moi : Ha oui, c'est clair, ça nécessite des partenariats à tous les points de vue donc c'est sûr, c'est gros gros projet.

Aller, si on parle un peu des points forts en Belgique. Aller, Carrefour Groupe ils font des choses, au Brésil ils font des choses, en Argentine ils font des choses, est-ce qu'il y a vraiment des points forts en Belgique qui nous sont soit particulier, soit qu'on fait bien et qu'on aime bien faire en termes de diversité.

Alain : C'est une bonne question. Non, j'ai la bonne réponse. La Belgique est le premier pays à avoir instauré un comité diversité. Donc ça c'était bien, dans le sens où on organise la manière d'échanger les idées autour de ce domaine-là. Ce n'est pas l'employeur qui fait quelque chose uniquement de ce son côté et qui informe « voilà on a fait ça ». Non, tout ce qui est mis en œuvre dans le comité de diversité, c'est en fait le fruit d'un accord ou d'une réflexion avec, entre employeur et travailleurs. Donc le fait d'avoir cette institution, enfin, cette institution, ce groupe de travail diversité, ça c'est quelque chose que la Belgique a réalisé en premier et donc là maintenant, tous les autres pays doivent faire en sorte d'avoir leur comité diversité aussi.

Moi : Ok, super !

Alain : Ça c'est un devoir pour eux. Je pense qu'ils doivent le faire avant, dans les 2-3 ans. Maintenant, ça ne les empêche pas d'avancer de leur côté avec certains partenaires internes ou externes mais donc ça c'est ce qu'on fait pas mal chez nous, c'est cette concertation interne sociale, voilà. Aller, si on devait se démarquer des autres pays hein. Parce que tous les autres pays ont chacun leurs initiatives mais là c'est vraiment propre à la Belgique. Enfin, c'était propre à la Belgique.

Moi : Ouai, on était les initiateurs de ça quoi.

Alain : Ouai

Moi : Super. Et dans le plan de consolidation, est-ce qu'il y a des projets sur lesquels on se dit, voilà ça, c'est le prochain, c'est le truc sur lequel on aimerait bien commencer. Le truc sur lequel on ne fait pas, quelque chose qu'on voudrait *improve* aussi hein.

Alain : Pour être honnête, je dois dire non hein. Je pense qu'on a pas mal de retard dans certains domaines et je pense, tu vois, l'intégration de la personne avec un handicap, on a un certain retard dans le domaine parce qu'on n'est pas obligé finalement d'occuper des collaborateurs handicapés en Belgique. Les autres pays, oui, ils sont obligés donc ils développent des politiques d'occupation de personnes avec un handicap et nous, tant qu'on n'est pas obligé bah... Ce n'est pas pour ça qu'on ne devrait pas le faire mais heu.

Sinon ouai, le point par rapport à d'autres qui nous amènerait à faire la différence, je n'ai pas encore assez de recul peut-être.

Moi : Ce n'est pas grave, simplement un truc qui est le prochain sujet ou ce qui est sur la table avec le comité ou quelque chose. S'il n'y en a pas un en particulier, ce n'est pas grave hein.

Alain : Mais je n'ai peut-être pas assez de recul dans la fonction tu vois, d'animateur du groupe diversité, pour me dire, par rapports aux autres pays. Parce que quand je vois ce que les autres pays font.

Moi : Aucun soucis. J'ai aussi des questions un peu plus générales, sur la diversité en tant que telle. Est-ce que, aller, avec ton expérience dans la société, tu as vu une évolution, du coup, au-delà de la création du comité diversité, une évolution des mentalités, que ce soit chez vous qui travaillez dans le comité, est-ce que vous êtes plus impliqués ? Dans la direction, est-ce que tu vois plus d'implication, est-ce qu'ils participent aux événements, ils s'investissent personnellement, ils font plus de communication ? Est-ce que voilà, il y a un peu plus d'engouement, au fur et à mesure, chez Carrefour ?

Alain : Les magasins participent de plus en plus à des actions donc je dirais, tu sais, ce n'est pas eux les initiateurs en dehors du groupe diversité qui vont monter aux créneaux en matière de défense de la diversité ou de promotion parce que bon, ils ont un tas de trucs à faire mais chaque fois qu'on fait une action, ils sont partants. Et donc, et la direction soutient aussi donc heu Hilde Decadt qui est la numéro 2 de Carrefour Belgium. Une fois qu'elle a su qu'on faisait cette action de diversité, elle était à fond dedans, elle voulait que ça se fasse, qu'on communique autour de ça. Donc elle était, je suppose, satisfaite. Mais la direction suit ça mais bon c'est vrai qu'ils ont 36000 choses hein. Comme on est une société orientée quand même très court terme,

dans le sens, aller, la vérité d'un jour n'est pas celle du lendemain niveau des affaires et donc il y a un tas de trucs à faire là-derrrière que toutes ces initiatives, ce sont du moyen, du long terme, ce n'est pas toujours facile de goupiller les deux.

Moi : C'est sûr.

Alain : Je réponds à ta question ?

Moi : Oui oui, très bien. On a, à peu près fait le tour de mes questions, dans les temps. C'est vrai que si on revient sur mon mémoire, il y a toute la partie core business, mission, vision, culture, j'aurai aucun souci à les trouver sur internet donc c'était surtout sur la partie Carrefour et la diversité et t'as répondu à toutes mes questions donc.

Alain : Je peux encore une dernière fois parcourir ta liste, on ne sait jamais que, après un deuxième tour, je repense à.

Moi : C'est assez synthétique hein.

Alain : Et tu vois, on travaille ici chez Carrefour avec des marges qui sont très petites en fait. Une société comme Carrefour, la marge à la fin de l'année, sur le compte de résultat, ça varie entre 0 et 3% donc c'est très faible par rapport à d'autres sociétés. Pourquoi, parce qu'on est dans un secteur hyper concurrentiel, en pleine transformation donc c'est hyper dur. C'est vrai que les ressources investies, quand tu investis des ressources là-dedans, dis-toi que tu viens greffer, tu charges au niveau salaire une structure salariale et quelque part, il faut, ça veut dire que tu investis, aller, que ce soit dans la diversité ou autre chose, si tu investis dans quelque chose, au siège, bah les magasins, ils supportent la charge salariale qui est augmentée au siège. Alors admettons, on va engager 5 personnes pour faire de la diversité au siège et bah t'auras à chaque fois ce coût salarial en plus qui sera supporté par les 700 magasins. Enfin même pas parce qu'aux franchisés, on ne demande rien, enfin peut-être d'une manière indirecte par le coût de la franchise. Mais admettons, t'engages 5 personnes, c'est 500.000€ sur l'année, à la louche hein et puis tu dois faire supporter ce coup-là par les 40 magasins market, les 40 magasins Hyper, 80.

Moi : Ouai, 500.000€ sur 80 magasins, ça fait quand même un budget pour eux.

Alain : C'est ça hein, ça fait tout de suite, aller 6000, 7000€ si je ne me trompe pas. Mais tu sais, 7000€ c'est une dépense pour eux hein.

Moi : Ha oui c'est clair, c'est du bénéfice pur à devoir avoir, ce n'est même pas du chiffre d'affaire.

Alain : Donc oui, ressources investies, ça tient compte de tout ça hein. Notre secteur est heu. Tu vois, est-ce que des acteurs comme Colruyt, comme Lidl, font beaucoup plus que nous pour la diversité, non hein, je ne pense pas. T'as bien d'autres acteurs, dans d'autres secteurs comme BNP Paribas, eux font pas mal pour la diversité. De lijn, mais bon aller, là c'est un peu un parastatal comme ça mais au niveau de nos concurrents, je suis curieux de voir si nos concurrents font.

Moi : Ouai, j'irai me renseigner

Alain : Ouai, ça peut être une bonne, tu vois, une bonne petite analyse, que font les concurrents de Carrefour en matière de diversité ou qu'est-ce qui est visible en fait parce que tu ne verras que la partie visible, ils travaillent peut-être beaucoup en interne, ils ne communiquent pas vers l'externe aussi.

Moi : Ouai, c'est ce que tu disais, aller, il y a beaucoup de choses qui se font en interne, aller, l'image, aller, il n'y a pas beaucoup de choses affichées.

Alain : Tout à fait, on devrait le renseigner plus sur notre site internet, vers l'externe donc heu, ce qu'on fait en matière de diversité. C'est clair que, ce ne sera pas le tout d'apposer un autocollant, label diversité 2019 ou 2020, il faut dire pourquoi on est arrivé à là, etc.

Moi : C'est vrai, parce qu'au final les gens qui voient le label, ils ne sont pas, enfin, ils ne sont pas forcément au courant. Clairement, ils ne seront jamais au courant de ce que ça signifie.

Alain : Ils ne font pas le lien avec les actions diversité hein.

Moi : C'est vrai qu'au final, aller, quand on les voit passer, t'en as 4-5 dans l'année, éparpillées dans l'année, au final, on n'a pas forcément l'impression que c'est quelque chose de conséquent ni de ce que ça implique en amont en termes d'organisation et en termes de budget ou de travail.

Alain : Donc le Groupe, pour reprendre un peu ça, il nous challenge avec ça. On a une ou deux réunions par an avec les coordinateur diversité pour se challenger. Avec ça, tu vois ce qu'ils font en Chine, tu vois ce qu'ils font, je ne sais pas moi, en Argentine, des choses comme ça. Et donc chacun, chaque pays challenge les autres pays du groupe par leurs actions individuelles et puis tu as aussi le groupe France enfin, le Groupe, qui challenge tous les pays en disant voilà, il faut que, sur base de ce qu'on a pu observer, vous ayez votre comité diversité, il faut que vous

occupiez un certain pourcentage de personnes avec un handicap, etc. Donc ils challengent de manière générale tous les pays du groupe. Donc il y a vraiment un gros travail à faire pour suivre finalement le mouvement du groupe.

Moi : Mais donc c'est bien, il y a quand même un mouvement du groupe qui vous force à avoir un...

Alain : Qui nous force à nous challenger, à avancer et qui nous permet aussi, par ces rencontres et ces échanges de bonnes pratiques, qui nous permet, finalement, de savoir ce que les autres font et comment ils le font, les difficultés qu'ils ont eues, etc.

Ouai donc c'est vrai que chez les collaborateurs au début quand on était arrivé avec nos actions diversité, ça faisait un peu rire hein. Ouai dans les magasins, on va faire la journée de la diversité. Comment on a pu mettre ça au point, bah on a fait assez simple, dans beaucoup de magasins on a beaucoup de nationalités assez différentes, ne fût-ce qu'italienne, française et on avait fait un challenge l'année passée qui était de faire des repas différents en fonction des nationalités. Donc chaque nationalité faisait un repas différent qu'il faisait goûter aux collègues du magasin. Tu apprenais la cuisine de tes collègues finalement, de là où ils viennent, c'était sympa.

Moi : Donc c'est relativement, je veux dire. D'un point de vue pragmatique et sur le terrain, pour les collaborateurs, ça peut parfois avoir peu d'incidence sur leur travail effectif. Soit ils n'ont pas forcément le temps d'y penser mais c'est généralement bien perçu

Alain : Ouai ouai et ça apporte un peu de fun aussi.

Moi : Bah oui, de temps en temps

Alain : Tu sais, manger avec tes collègues sur heu, aller, le directeur il vend ça comme ça aussi, sur un fond d'action solidaire. Le but c'est de passer un bon moment en magasin.

Et c'est vrai que le plus, je vais dire, chez la direction finalement, ce qu'elle vise, on aurait un label diversité et on pourrait dire, chez nous, 50% des femmes atteignent un niveau de direction. Bah en termes d'*employer branding* pour le recrutement, c'est génial hein. Parce que tu pourrais te dire, on va avoir des candidats féminins qui sont intéressés de venir faire carrière chez Carrefour parce qu'elles voient qu'il y a la possibilité de monter dans la hiérarchie. C'est ça aussi l'intérêt de la société. BNP, il s'était engagé à avoir 50% de leur management, aussi bien dans les magasins que dans le siège hommes-femmes et ils y sont arrivés je pense. Donc c'est une belle réussite.

Moi : Ha oui c'est clair, c'est pas mal.

Alain : Et donc de ce fait là, tu as des candidats, enfin, des candidates qui sollicitent peut-être plus facilement chez BNP et pas chez Carrefour parce qu'elles voient plus chez BNP qu'elles ont une possibilité d'avenir.

Moi : C'est vrai, après c'est clair que moi je peux seulement dire ce qui ressort des études, à savoir que la diversité est importante et mieux elle est gérée, meilleure sera l'efficacité. Aller, c'est un truc qu'on peut observer ici. Aller, c'est peut-être compliqué d'observer l'efficacité ici. Mais globalement, ici, est-ce que la diversité fonctionne bien ?

Alain : Bah on a quand même, je pense, 150 nationalités en Belgique, si je me souviens bien, faut que je vérifie. C'est 75 ou 150. J'hésite, un des deux. Faut que je regarde une fois les chiffres.

Moi : C'est peut-être bien 150 ouai

Alain : Mais c'est très dur de dire, oui c'est à cause de la diversité que tu réalises ton chiffre d'affaire, je n'en sais rien. Mais par contre, bah, si t'avais pas cette diversité, je reprends l'exemple des magasins, bah ce n'est pas dit que tu ferais ton chiffre d'affaire.

[...]

Alain : Et donc, si on n'avait pas eu cette diversité en magasin, c'est clair que je pense qu'on aurait encore moins bien atteint le chiffre d'affaire. Et donc bon, c'est dur de mesurer l'impact de uniquement.

Moi : Oui, bien sûr.

Alain : Je regarde pour les nationalités, si on sait le voir.

Moi : J'avais vu ça sur Carrefour groupe, qu'il y a quantité de nationalités différentes qui travaillent au final chez Carrefour.

En tous cas déjà merci d'avoir répondu à toutes ces questions.

Alain : Bah je ne sais pas si ça t'as avancé beaucoup.

Moi : Oui oui oui, c'est super. C'est vrai que le but aussi, c'est de pouvoir appuyer tout ce que je dis, que je puisse réutiliser des passages de ce que tu m'expliques pour pouvoir prouver la véracité de ce que je dis, que ce n'est pas juste moi qui me rappelle, c'est important. Pour ça, je pose des questions dont je connaissais déjà les réponses mais je te repose les questions pour

pouvoir expliquer et pas juste dire, croyez-moi, il me l'a dit il y a 6 mois, ayez confiance quoi. On est obligé de..

Alain : Ouai, et je ne trouve pas les nationalités.

Moi : Ouai, ce n'est pas grave, je l'avais lu dans un document, je suis certain de l'avoir lu quelque part.

Alain : Peut-être dans le bilan diversité, le consolidé là. D'ailleurs, concernant la spécificité de la Belgique, bah on parle justement du comité diversité qui existe depuis 2014, comme ça tu peux retrouver aussi dans le compte-rendu.

Moi : J'irai checker ça

Alain : Il y a quand même quelques photos si tu veux. Tu avais eu ça ?

Moi : Ouai ouai, je pourrai reprendre. En fait, j'ai une partie Carrefour Groupe et une partie Carrefour Belgique pour préciser tout ce qu'on fait et je noterai tout ce qui est actions, outils, je noterai tout. Bien sûr, je me suis permis de récupérer les documents avant de partir. Evidemment, je ne mettrai rien en annexe parce que je ne sais pas si c'est confidentiel mais voilà, ce n'est pas forcément des trucs que je mettrai en annexe. Je pourrai limite mettre des images.

Alain : Bah, le bilan diversité par exemple, tu dois te poser la question, est-ce que c'est paru en externe ou pas. Si c'est paru en externe, à partir de ce moment-là, t'as répondu à la question, tu sais ou pas si tu peux le mettre dans ton travail.

Moi : Ouai, c'est sûr

Alain : Maintenant tu vois, ce bilan diversité, il est connu de tout le monde

Moi : Bien sûr, dans ce cas-là, je peux mettre des... Enfin si jamais j'ai des doutes, si je peux faire le lien avec certains documents, ce n'est pas forcément des documents qui ont été annoncés en externe mais qui ne sont pas forcément confidentiels, c'est juste que ça n'intéresse personne en externe, je te demanderai si je peux mettre la référence et si je peux mettre le paragraphe dans mes annexes.

Alain : Ouai, n'hésite pas. Et tu voulais rencontrer d'autres collègues ?

Moi : Bah en fait, je dois en rediscuter avec mon promoteur, voir si j'envisage d'autres parties entretemps. Sinon, je verrai pour poser mes questions par mail. Mais c'est vrai que tu as répondu

à toutes mes questions. Les autres, ce sera des collaborateurs pour avoir leurs avis aussi, de la société mais par en dessous on va dire. Le reste, c'est quand même un mémoire assez théorique/apporter peut-être d'autres idées. La partie Carrefour est factuelle donc tu m'as quand même déjà très très bien avancé. Si j'ai d'autres questions, je n'hésiterai pas. C'est vrai que ce n'est jamais qu'un plan provisoire donc si j'ai d'autres questions, je n'hésiterai pas à te les envoyer ou à revenir dire bonjour.

Alain : Ouai, aller, va une fois visiter Mons, quand tu veux. A la limite, je peux t'introduire d'ici la fin du mois de décembre. Alors c'est vrai que ça devient chaud. Plus vite tu le prévois, tu auras un collègue qui aura le temps de t'expliquer à son aise. Parce que si tu vas là un 24 décembre, ça va être chaud pour qu'on t'explique quelque chose.

Moi : Ouai, sans soucis, mais je vais aller demander dans quelques Hyper ou quelques Market, voir un peu comment ça se passe, essayer de trouver des gens à qui parler.

Par contre, tu disais, l'action du 25 ne s'est faite qu'en interne ?

Alain : Oui, donc aux caisses par exemple, on n'a pas mis de flyers à destination du client.

Moi : Mais ok, ça s'est fait en interne, j'irai demander comment ils ont trouvé, s'ils ont eu des speechs de leur manager, j'irai demander.

Alain : Oui, ça, à mon avis, ce ne sera pas... Parce qu'en fait, une des remarques qu'on a eu lors du dernier comité, ça s'est passé dans certains magasins mais pas dans tous. Il y a des directeurs qui ont juste affiché, des directeurs qui n'ont rien affiché du tout.

Moi : Oui, je me doutais, mais c'est vrai que dans le texte que j'avais prévu. Mais c'est clair qu'ils font ce qu'ils veulent au final.

Alain : On ne sait jamais tout suivre ou rendre obligatoire. Ceux qui ont envie de se distinguer tu vois.

Moi : Oui, ceux qui comprennent l'importance que ça peut avoir pour les collaborateurs, bah, c'est cool.

Alain : Tout à fait.

Moi : Mais merci beaucoup

Alain : Je t'en prie, mais si tu veux refaire ça un jour, pas de problème, que ce soit même à distance, par téléphone, pas de problème. Quand tu auras creusé encore dessus.

Moi : Ouai, c'est ça, il faut que je continue à lire des trucs. En fait, il y a beaucoup de choses, surtout l'analyse des enjeux, je vais devoir faire une grosse partie analyse théorique, aller, c'est la grosse partie de mon mémoire. Je vais devoir expliquer ce que c'est et je reviendrai peut-être chez toi pour voir ce que t'en penses.

Alain : Ouai, et je reprends l'initiative de Mons, l'enjeu pour eux, c'est aussi de se dire, notre entreprise, notre magasin fait quelque chose au niveau de l'accueil et du parcours des personnes avec un handicap et c'est quelque chose, aller encore une fois, au niveau *employer branding*, c'est sympa hein. L'image employeur ou l'image de Carrefour tout court, elle est positive. Imagine, t'as quelqu'un de ta famille qui a un handicap et tu sais qu'elle est prise en main, prise en charge par Carrefour pour faire ses courses, tu as envie d'aller dans ce magasin plutôt qu'un autre.

Moi : C'est sûr et puis imaginons, tu as un travailleur qui a un handicap, ça le met dans une position confortable dans le sens où il sent que voilà, Carrefour se rend compte que certaines personnes avec certains handicaps, ça peut être gênant donc on s'en occupe. Donc voilà, à la fois pour les travailleurs que pour les clients, au niveau social, c'est hyper important.

Alain : Le Duo Day, c'est une belle action aussi, tu vois, les tandems qu'on fait au mois de mars-avril, entre un travailleur moins valide, enfin, avec un handicap et un collaborateur de Carrefour, ça fonctionne bien. Chaque année, on a une vingtaine de binômes qui sont fait. C'est bien, c'est aussi un beau geste qui est fait.

Moi : Top merci

Alain : Je t'en prie

Moi : Nickel, super

Alain : C'est du standard hein. On suit un peu le *trend* du groupe. On n'a pas assez de, je n'ai pas suffisamment de temps que pour m'occuper de ça et puis c'est vrai que le comité diversité devrait être plus porteur de challenge en lui-même. En 2018 c'était difficile avec notre plan donc il ne voulait pas se réunir et travailler là-dessus. Il y avait des questions plus importantes pour nous, c'était de faire le pan social. On préfère, tu vois, défendre le job des collaborateurs que de parler de la diversité. Mais le comité, tu vois, devrait être plus générer de plus-value par lui-même. Tu vois, tu as une dizaine de personnes qui sont là-dedans et ces 10 personnes devraient pouvoir générer un travail.

Moi : C'est sûr

Alain : Maintenant, ils viennent tous, tu vois, de un, parce que bon, ils veulent bien participer et de deux, ils viennent quand ils ont fini leur travail à côté.

Moi : Ouai, c'est un peu du bénévolat

Alain : Ouai, d'une certaine manière.

Moi : Bah c'est sûr que ça demande un investissement, en plus comme ce ne sont pas des gens qui font ça à temps plein axé diversité, c'est vrai que ça demande un investissement en plus.
Donc heu

Alain : T'as déjà regardé la diversité en France, ils font pas mal d'actions

Moi : Ha oui, bah ça.

Alain : Donc là, ils ont des gens full time à ça, je ne vais même pas dire que c'est parce qu'ils aiment le faire mais c'est parce qu'ils sont obligés de le faire, c'est dans leur boulot.

[...]

Résumé

Le siècle que nous vivons est le théâtre de changements démographiques importants, résultant de la modernisation de nos sociétés. Dans ce contexte, le marché du travail ne fait pas exception à la règle. La complexité engendrée par la diversification du public entrant sur le marché du travail, pousse les organisations à se remettre en question. Au cœur de la problématique, des interrogations à propos des enjeux induits par la gestion de la diversité apparaissent.

La complexité que représente la gestion de la diversité s'avère d'autant plus importante qu'il est difficile d'en définir les limites et les caractéristiques. Ce concept polysémique aux multiples facettes est l'objet d'une multitude de travaux. Pourvue de caractéristiques aussi malléables qu'immuables, la diversité fait encore couler de l'encre au sein d'une littérature partagée, au grand dam des managers en quête d'une méthode permettant l'utilisation efficace de cette diversité.

En employeur responsable, Carrefour a le souhait de travailler activement sur la thématique de la diversité. Tout en ayant un fil conducteur principal, Carrefour Groupe laisse aux différents pays une marge de manœuvre afin de mettre sur pied des projets en lien avec les cultures locales. Dans un contexte social complexe, Carrefour Belgique n'a pas l'occasion de se montrer sous son plus beau jour. Toutefois envieuse d'exploiter son potentiel, la Belgique s'est lancée dans une course au « label diversité » afin de montrer à tous, les efforts réalisés en matière de diversité.

Des efforts qui ne sont pas réalisés pour le plaisir mais bien avec des intérêts sous-jacents. En effet, la gestion de la diversité fait apparaître divers enjeux sociaux et économiques majeurs pour les organisations. Qu'il s'agisse d'image de marque, de représentativité de la clientèle, de confiance et de bien-être, d'efficacité ou encore d'innovation, les enjeux liés à la gestion de la diversité sont à prendre en considération si une organisation souhaite être capable de s'adapter et d'évoluer dans cet environnement incertain.

Au-delà de la vision d'un leader unique et pourvu de caractéristiques exceptionnelles, le leadership inclusif étendu propose de favoriser le développement des comportements de leader auprès de tous les travailleurs. En valorisant la coopération, en prenant conscience des forces et faiblesses de chacun, en comprenant les raccourcis de pensée et en adoptant un comportement empathique et ouvert, tous les individus devraient être à même de devenir des leaders inclusifs, favorisant ainsi l'évolution de leur organisation et des mentalités.