

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

**La mise en œuvre d'une politique de diversité en  
entreprise : analyse des moteurs et des freins liés à ce  
projet**

Auteure : Sophie Jamotton

Promotrice : Evelyne Léonard

Année académique 2023-2024

Master en gestion des ressources humaines

*Je tiens tout d'abord à adresser de sincères remerciements à ma promotrice, Madame Léonard, pour ses précieux conseils, sa disponibilité et ses encouragements à chaque étape de ce projet. Merci de m'avoir remise sur le bon chemin lorsque cela était nécessaire.*

*Je souhaite également remercier ma famille et mes amis pour m'avoir soutenue et guidée tout au long de mon parcours académique ainsi que pour la réalisation de ce mémoire.*

*Enfin, je remercie les employés d'IBA pour m'avoir apporté vos expériences durant mon stage, ainsi que pour votre participation à l'étude de cas de ce mémoire.*

# Table des matières

Introduction.....	1
Partie théorique .....	3
Chapitre 1 : La diversité et la politique de diversité.....	3
1. La diversité .....	3
1.1. L'émergence du défi de la diversité en entreprise .....	3
1.2. Définitions .....	4
1.3. Le cadre juridique et réglementaire en Belgique .....	5
1.4. Bilan de la diversité dans les entreprises belges .....	6
2. La politique de diversité .....	6
2.1. Définitions et objectifs.....	7
2.2. Les différentes formes de politique .....	8
2.3. Le changement organisationnel.....	8
Chapitre 2 : Le processus de mise en œuvre et les parties prenantes d'une politique de diversité.....	10
1. Le processus de mise en œuvre de la politique de diversité.....	10
1.1. Phase 1 : le développement d'une vision.....	11
1.2. Phase 2 : L'identification des parties prenantes .....	12
1.3. Phase 3 : Le diagnostic .....	12
1.4. Phase 4 : La conception et la validation du plan d'action .....	13
1.4.1. Identification de l'approche .....	13
1.4.2. Conception des actions .....	13
1.4.3. Validation des actions .....	14
1.5. Phase 5 : L'institutionnalisation de la politique .....	14
1.6. Phase 6 : L'évaluation des actions.....	15
2. Les parties prenantes de la politique de diversité .....	15
2.1. Le ou les responsable(s) du projet.....	16
2.1.1. Les initiateurs du projet .....	16
2.1.2. Les responsables du projet .....	16
2.2. L'équipe diversité .....	17
2.3. Le comité de pilotage .....	18
2.4. Les managers.....	18
2.5. Les représentants des travailleurs.....	19
2.6. Les employés.....	20
2.6.1. Les résistants aux changements.....	20
2.6.2. Les contributeurs .....	20

Chapitre 3 : Les moteurs et les freins d'une politique de diversité .....	21
1. Les facteurs favorisant une politique de diversité .....	21
1.1. Facteurs juridiques .....	21
1.1.1. Conformités légales .....	21
1.2. Le cas des labels .....	22
1.3. Facteurs socio-économiques .....	23
1.3.1. L'amélioration de la réputation socialement responsable .....	23
1.3.2. Les attentes externes de la main-d'œuvre .....	24
1.3.3. Les attentes internes des employés .....	24
1.3.4. La culture d'entreprise .....	25
2. Facteurs obstruant la construction d'une politique de diversité .....	25
2.1. Facteurs juridiques .....	25
2.1.1. Les quotas .....	25
2.2. Facteurs sociaux .....	26
2.2.1. Résistances aux changements .....	26
2.2.2. Le manque de priorisation .....	27
Chapitre 4 : Le modèle d'analyse .....	29
Partie empirique .....	32
Chapitre 1 : La méthodologie .....	32
1. Objectif de la recherche .....	32
2. Choix de la méthodologie .....	32
3. Echantillon .....	33
4. Forces et faiblesses de la méthodologie .....	35
Chapitre 2 : Les résultats empiriques .....	37
1. Présentation de l'entreprise .....	37
2. Résultats empiriques .....	38
2.1. La diversité des employés .....	38
2.2. La politique de diversité chez IBA .....	38
2.3. Les démarches de diversité .....	39
2.3.1. Les démarches de diversité actuelles .....	40
1) <b>La charte de diversité et la politique de diversité</b> .....	40
2) <b>Unbiased interviewing skills</b> .....	40
3) <b>Formation sur les différents types d'intelligence</b> .....	41
4) <b>Session de diversité durant un onboarding</b> .....	41
2.3.2. Les futures démarches de diversité .....	41
1) <b>Processus de promotion</b> .....	41
2) <b>Pour le recrutement</b> .....	42

<b>3) Le projet pour la politique de diversité</b> .....	43
<b>4) Focus group</b> .....	44
2.4. Les moteurs et les freins des démarches de diversité.....	44
2.4.1. Les moteurs .....	44
2.4.1.1. Le respect des obligations légales.....	44
2.4.1.2. L’obtention du label diversité.....	45
2.4.1.3. L’amélioration de la réputation de l’entreprise.....	46
2.4.1.4. Les attentes externes de la main-d’œuvre .....	46
2.4.1.5. Les attentes internes des employés .....	47
2.4.1.6. La culture d’IBA.....	48
2.4.2. Les freins.....	48
2.4.2.1. Les quotas.....	48
2.4.2.2. Les résistances aux changements.....	49
2.4.2.3. Le manque de priorisation.....	50
Chapitre 3 : L’analyse des données .....	52
1. La politique de diversité chez IBA .....	52
2. Les étapes des démarches de diversité et les parties prenantes .....	52
2.1. Les démarches actuelles .....	52
2.1.1. Les initiateurs .....	53
2.1.2. Les responsables du projet .....	53
2.2. Les futures démarches .....	54
2.2.1. Pour le recrutement.....	54
2.2.2. Le projet de la politique de diversité .....	55
3. Les moteurs et les freins des démarches de diversité.....	56
3.1. Les moteurs.....	56
3.1.1. Le respect des obligations légales .....	56
3.1.2. L’obtention du label diversité.....	56
3.1.3. L’amélioration de la réputation de l’entreprise .....	57
3.1.4. Les attentes externes de la main-d’œuvre .....	58
3.1.5. Les attentes internes des employés .....	59
3.1.6. La culture d’IBA.....	59
3.2. Les freins .....	60
3.2.1. Les quotas.....	60
3.2.2. Les résistances aux changements .....	61
3.2.3. Le manque de priorisation.....	62
4. Conclusion .....	63
4.1. Les moteurs.....	63

4.2. Les freins .....	63
Chapitre 4 : Les recommandations et les pistes pour de futures recherches.....	65
1. Recommandations pour IBA .....	65
2. Les pistes pour de futures recherches.....	66
Conclusion .....	67
Bibliographie.....	69
Annexe.....	76
Annexe 1 : guide d'entretien.....	76

## Introduction

L'évolution du monde du travail et de la main-d'œuvre amènent de multiples auteurs, tels que Bruna, Frimousse & Giraud (2017), Bruna, Chanlat & Chauvet (2018) et Garner-Moyer (2015), à insister sur la conscientisation et l'analyse de la diversité dans les entreprises. Ces auteurs appellent à la promotion de démarches et pratiques, dites « politique de diversité », visant à améliorer et à maintenir la diversité afin de refléter les caractéristiques de la main-d'œuvre. Néanmoins, une politique de diversité constitue un pari de grande envergure, tant en termes de conception et de mise en œuvre que des effets potentiels qui peuvent en découler.

C'est pourquoi, durant la phase de réflexion de notre sujet de recherche, nous souhaitons discerner et comprendre « Quels sont les effets de la mise en œuvre d'une politique de diversité en entreprise ? ». Cependant, nos observations sur notre lieu de stage nous ont permis de comprendre que l'entreprise IBA, que nous étudierons dans ce mémoire, n'a pas de politique de diversité entièrement définie et ancrée depuis longtemps dans ses pratiques et sa culture. Ainsi, le sujet d'étude n'était pas faisable, car les effets de la mise en œuvre d'une politique de diversité ne peuvent être visibles qu'après un certain temps, pouvant aller de plusieurs mois à plusieurs années. De ce fait, le sujet de recherche de notre mémoire s'est tourné vers les prémisses d'une politique de diversité, c'est-à-dire durant sa construction et sa mise en œuvre dans une entreprise. Il s'agit ainsi d'étudier ce qui favorise et freine la construction d'une politique de diversité, pourquoi celle-ci émerge ou non et quelles sont les parties prenantes qui y prennent part.

Ainsi, ce présent mémoire cherchera à comprendre « **Quels facteurs favorisent et font obstacle à la mise en œuvre d'une politique de diversité en entreprise ?** ».

Afin de répondre à cette question de recherche, notre cheminement sera composé de deux parties : une partie théorique et une partie empirique. Dans le premier chapitre de la partie théorique, nous nous focaliserons sur l'analyse de la notion de diversité, ses définitions, le cadre juridique et réglementaire qui l'entoure ainsi que le bilan de la diversité dans les entreprises belges. Ensuite, nous étudierons le concept de politique de diversité qui englobe une série de caractéristiques, de formes différentes, amenant à un changement organisationnel. Ces éléments seront ainsi développés afin de comprendre ses diverses dimensions.

Dans le deuxième chapitre de cette partie théorique, nous aborderons les différentes étapes de la mise en œuvre d'une politique de diversité. Ces étapes impliquent un ensemble de parties prenantes que nous détaillerons également afin de comprendre leur rôle et leur intervention lors de la mise en œuvre de la politique de diversité.

Nous explorerons dans le troisième chapitre les facteurs qui favorisent et entravent la construction d'une politique de diversité, en détaillant pourquoi ces facteurs influencent cette politique.

La partie théorique se conclura par notre modèle d'analyse qui mettra en lumière ce que nous retenons de la littérature et des liens existants entre la politique de diversité, le processus de sa mise en œuvre, ainsi que les moteurs et les freins de son développement. Ce chapitre nous apportera un cadre afin de guider la seconde partie de notre mémoire.

La partie empirique consistera en l'élaboration de notre méthodologie axée sur une démarche qualitative. Nous expliquerons l'objectif de notre recherche, notre choix méthodologique et en quoi celui-ci est pertinent pour ce mémoire. Nous décrirons également notre échantillon, ainsi que les forces et les faiblesses de notre recherche.

Nous poursuivrons ce mémoire par l'étude de cas réalisée chez IBA, notre lieu de stage. Nous décrirons brièvement l'entreprise afin d'apporter une meilleure compréhension du cas étudié. Par la suite, nous présenterons les résultats de notre collecte de données qualitative. Nous les confronterons et les interpréterons ensuite au regard de la littérature. Nous clôturerons ce mémoire en apportant, d'après l'analyse des données, une série de recommandations pour l'entreprise, ainsi qu'en identifiant et en expliquant des pistes pour de futures études sur ce sujet de recherche.

## Partie théorique

### Chapitre 1 : La diversité et la politique de diversité

Le premier chapitre de ce mémoire est consacré aux notions principales du sujet étudié, à savoir la diversité et la politique de diversité. L'objectif de ce chapitre est de comprendre ces deux concepts, de pouvoir identifier leurs caractéristiques ainsi que leur présence dans les entreprises.

Pour ce faire, nous débuterons ce chapitre en exposant le défi de la diversité dans les entreprises. Nous aborderons, par la suite, les multiples définitions qui s'y rapportent et ce que nous pouvons en retirer pour ce mémoire. Afin de mieux assimiler les aspects de la diversité, nous présenterons un bref aperçu du cadre juridique et réglementaire qui l'entoure ainsi que le bilan de la diversité dans les entreprises belges. La deuxième partie de ce chapitre approfondira la notion de politique de diversité afin de connaître ses caractéristiques au travers de définitions, ses objectifs et ses différentes formes. Enfin, nous expliquerons en quoi une politique de diversité est un projet qui amène un changement organisationnel.

#### 1. La diversité

##### 1.1. L'émergence du défi de la diversité en entreprise

Les évolutions politiques, économiques et démographiques de ces dernières décennies ont bouleversé le marché du travail, suscitant de nombreuses préoccupations pour les entreprises. Nous retrouvons parmi celles-ci le défi de la diversité de la main-d'œuvre, qui a pris une importance considérable (Cornet & Warland, 2008 ; Guerfel-Henda & Broussillon, 2011).

En Europe, la notion de diversité n'a été l'objet de plus amples études qu'à partir des années 2000 (Point, 2012). Ce n'est donc qu'au début du XXI<sup>e</sup> siècle que les entreprises se sont davantage intéressées à la question de la diversité et à la nécessité de l'intégrer dans leurs valeurs et leur culture (Point, 2012).

De nos jours, les entreprises s'intéressent différemment à la diversité de la main-d'œuvre, car des auteurs tels que Bruna & Chauvet (2013) ainsi que Jean (2000) spécifient que la présence de la diversité varie selon la taille, le domaine d'activité et la culture des entreprises. En raison de ces différences, chaque entreprise possède sa propre gestion de la diversité en interne et en externe (Garnero, Kampelmann & Rycx, 2016).

## 1.2. Définitions

La diversité est un concept défini de diverses manières en raison de son caractère multiforme (Guerfel-Henda & Broussillon, 2011). C'est pourquoi, de nombreux auteurs l'ont défini sous de multiples angles.

D'après Olsen & Martins (2012), la diversité concerne « *les différences entre les membres d'un groupe ou d'une organisation selon une quelconque caractéristique* » (as cited in Bruna, Frimousse & Giraud, 2017, p.40). Cornet & Warland (2008) précisent que ces caractéristiques peuvent être personnelles, sociales ou organisationnelles.

La diversité englobe donc des différences individuelles comme les différences physiques, de personnalité, de compétences, ainsi que des différences sociales, c'est-à-dire les différences d'appartenance à des groupes (Demoulin, 2023). Les différences individuelles correspondent à une pluralité de caractéristiques humaines, reprises comme critères protégés par la législation anti-discrimination belge. Ces 19 critères sont : l'âge, la religion, la couleur de peau, l'état de santé, le sexe, la langue, la nationalité, l'origine nationale/ethnique, le handicap, l'orientation sexuelle, les convictions politiques, les convictions syndicales, l'origine sociale, les caractéristiques physiques et génétiques, la fortune, la naissance, l'état civil, la prétendue race et l'ascendance (Demoulin, 2023).

La Commission européenne apporte également sa définition de la diversité. D'après elle, la diversité est le « *regroupement de toutes les différences visibles ou invisibles (...)* » (as cited in Naschberger, 2008, p.45). A travers cette définition, nous pouvons déceler l'existence de différences visibles telles que le sexe ou la couleur de peau, ainsi que des différences invisibles comme l'orientation sexuelle ou les convictions politiques (Garner-Moyer, 2015).

Une autre définition, apportée par Thomas & Ely (1996), suggère que la diversité concerne « *les perspectives et les approches variées du travail que les membres de groupe aux identités différentes peuvent apporter* » (as cited in Garner-Moyer, 2015, p.2). Cela signifie que la diversité englobe des caractéristiques organisationnelles telles que « *les capacités, les valeurs, les croyances, la personnalité, les comportements ou le statut de l'individu dans l'organisation* » (McGath, Berdahl & Arrow, 1995 as cited in Point, 2006, p.62). Ces caractéristiques organisationnelles engendrent donc des différences entre les travailleurs, car ceux-ci sont dotés de différents modes de pensées et d'actions dans leur travail.

Enfin, Litvin (1997) propose également deux catégories de diversité (as cited in Point, 2012). D'une part la catégorie primaire, qui regroupe l'âge, l'ethnie, le genre, les capacités physiques, la race et l'orientation sexuelle, et d'autre part la catégorie secondaire, regroupant

l'éducation, la localisation, la situation familiale, le statut et la religion (Litvin, 1997 as cited in Point, 2012).

### 1.3. Le cadre juridique et réglementaire en Belgique

En raison du caractère multiforme de la diversité, celle-ci doit être encadrée car des dérives sont présentes dans notre société. C'est la raison pour laquelle un cadre juridique et réglementaire entoure la diversité à différentes échelles, passant du niveau européen au niveau organisationnel (De préval et al., 2021).

Le cadre européen s'est doté, en 2000, de la charte des droits fondamentaux qui soutient la non-discrimination dans l'Union Européenne (De préval et al., 2021). Des directives ont également été adoptées notamment pour favoriser l'égalité de traitement pour l'emploi, entre les personnes, entre les hommes et les femmes (De préval et al., 2021). Ces textes sont transposés dans chaque pays membre de l'Union Européenne, leur donnant ainsi un cadre de référence en matière de diversité, d'égalité et de non-discrimination (De préval et al., 2021).

La Belgique promeut de multiples actions pour la diversité, l'inclusion et l'équité car la préoccupation de la diversité a été intégrée parmi les priorités les plus fondamentales dans le code juridique belge, que ce soit au niveau fédéral ou régional (Cornet & Warland, 2008). Nous pouvons prendre l'exemple des

lois du 10 mai 2007 (...) visant à lutter contre certaines formes de discrimination et les lois relatives à l'égalité entre les hommes et les femmes, complétées par des directives européennes, des décrets régionaux, des conventions collectives de Travail et l'arrêté royal organisant le recrutement des personnes handicapées (Cornet & Warland, 2008, p.16).

D'un point de vue fédéral, de nombreux organismes œuvrent quotidiennement auprès d'employeurs publics et privés autour du sujet de la diversité. Ces organismes sont, par exemple, le Centre pour l'égalité des chances et l'Institut pour l'égalité des femmes et des hommes (Cornet & Warland, 2008). Des lois ont également été instaurées pour limiter les comportements discriminants selon les différences (Cornet & Warland, 2008).

Les régions flamande, bruxelloise et wallonne ont aussi élaboré des actions axées sur la diversité en entreprise. Parmi celles-ci, des financements sont octroyés pour le développement d'un plan de diversité, des séminaires et des formations sont régulièrement proposés par divers organismes œuvrant pour la diversité (Cornet & Warland, 2008). Enfin, les entreprises peuvent signer et obtenir une charte diversité si elles respectent les principes repris dans celle-

ci, tels que « *la prise en compte de la diversité dans les politiques globales de GRH* » (Cornet & Warland, 2008, p.103).

#### 1.4. Bilan de la diversité dans les entreprises belges

D'après une étude menée par Boston Consulting Group et Google en 2022, la diversité de la main-d'œuvre n'est pas assez promue dans le monde du travail, malgré une grande diversité dans la société belge et un cadre réglementaire juridique (Apostolatos et al., 2022). Cette étude porte sur la diversité, l'équité et l'inclusion dans les entreprises belges et se base sur la réponse de 1000 participants (Apostolatos et al., 2022).

L'étude a révélé que les personnes en minorité culturelle et de genre sont très peu présentes dans les postes de haute direction en Belgique (Apostolatos et al., 2022). Celles-ci occupent davantage les fonctions RH, financières et légales parmi lesquelles 25% des femmes y sont présentes (Apostolatos et al., 2022).

Cette étude rappelle que les entreprises belges sont dans l'obligation d'atteindre l'occupation d'au moins un tiers de femmes dans les conseils d'administration. Malgré le respect des entreprises belges, l'étude indique que de faibles initiatives sont développées pour dépasser davantage ce pourcentage (Apostolatos et al., 2022).

Outre ce résultat, Boston Consulting Group et Google ont également démontré que les femmes et les non-natifs belges ont un taux d'emploi inférieur aux hommes et aux natifs belges (Apostolatos et al., 2022). Il en est de même pour les personnes de couleurs qui ne représentent que 2% des employés dans des postes de comités de direction (Apostolatos et al., 2022).

A travers l'étude de Boston Consulting Group et Google, nous pouvons donc comprendre que les entreprises belges sont dotées d'employés divers, mais beaucoup d'entre elles ne représentent pas cette diversité dans son entièreté.

## 2. La politique de diversité

Cette compréhension de la notion de diversité, de sa représentativité dans les entreprises et du cadre juridique belge nous amène à étudier l'importance de la diversité dans le monde du travail. La place que celle-ci occupe et l'impact qu'elle génère dans les entreprises soulèvent des réflexions sur ce qui pourrait la renforcer. En effet, comme le soulignent Frimousse & Peretti (2007, p.106), favoriser une grande diversité dans une entreprise est une chose, mais « *il est également nécessaire de la gérer et de la piloter* », et ce, à l'aide d'une politique de diversité.

## 2.1. Définitions et objectifs

D'après Peretz et al. (2015), une politique de diversité, dite également politique de promotion de la diversité ou encore démarche de diversité, se réfère « *aux programmes que les organisations adoptent pour augmenter et maintenir la diversité des salariés* » (as cited in Bruna, Frimousse & Giraud, 2017, p.40).

Nous pouvons ajouter qu'une politique de diversité est une « *élaboration de normes, de programmes et procédures conformes aux principes d'égalité (...), touchant au domaine RH et, (...) à l'ensemble des domaines organisationnelles (communication, marketing, (...) gestion d'équipes...)* » (Bruna, 2016b, p.176).

Pour Garner-Moyer (2015, p.3), une politique de diversité contient également « *des mesures prises par les employeurs pour recruter, conserver et perfectionner des salariés issus de catégories sociales variées* ».

Enfin, d'après Bruna, Frimousse & Giraud (2017) une politique de diversité vise à promouvoir la diversité, l'inclusion et l'équité ainsi qu'à sensibiliser toutes les parties prenantes de l'entreprise. Cela signifie que la diversité ne peut, à elle seule, être le centre de l'attention. En effet, une politique de diversité a également comme objectif d'apporter une réflexion autour d'autres notions, telles que l'inclusion, afin de valoriser les différences pour que chacun se sente et soit inclus (Bruna, Chanlat & Chauvet, 2018). Cela implique d'entreprendre des actions pour le recrutement, la formation, la rémunération et la gestion de carrière afin de prendre en considération la diversité, l'équité et l'égalité de tous (Brunat, Yanat & Tchankam, 2018 ; De préval et al., 2021).

A travers ces définitions, nous pouvons comprendre qu'une politique de diversité vise à renforcer les actions envers la diversité du personnel afin d'atteindre une justice organisationnelle qui désigne « *la perception de la nature et de la qualité du traitement dont chaque individu fait l'objet (...) relativement à celui d'autres individus* » (Bruna, Yanat & Tchankam, 2018, p.82).

L'Institut Montaigne a apporté une autre définition de ce qu'est une politique de diversité. Il s'agit « *de corriger les discriminations subies en amont par certaines minorités* » (Institut Montaigne, 2014, p.29). La notion de discrimination entre dans les caractéristiques d'une politique de diversité car la discrimination renvoie à « *une inégalité de traitement fondée sur un critère interdit par la loi* », tel que les 19 critères protégés qui constituent des caractéristiques de la diversité (Tisserant, 2016, p.127). Afin de contrer cela, les entreprises

doivent se doter de codes de bonnes pratiques et de chartes regroupant, par exemple, des principes juridiques en matière de diversité et de non-discrimination (De préval et al., 2021).

En conclusion, nous retenons qu'une politique de diversité est « *une démarche socio-organisationnelle multidimensionnelle, multiniveau et poly-acteurs* » (Bruna, Yanat & Tchankam, 2018, p.89). Cela signifie qu'une politique de diversité comporte de multiples formes, intervient à tous les niveaux et pour tous les acteurs d'une entreprise, durant chaque étape de sa mise en œuvre (Bruna, Chanlat & Chauvet, 2018).

## 2.2. Les différentes formes de politique

A travers les définitions et les objectifs que nous venons de citer, nous comprenons qu'une politique de diversité peut prendre différentes formes. Tisserant (2016, p.126) désigne cela par le terme « *triptyque conceptuel ENDD* ». Il s'agit d'une politique visant l'égalité, la non-discrimination et/ou la diversité (Tisserant, 2016).

D'une organisation à l'autre, cette politique n'a pas le même objectif (Tisserant, 2016). Une politique visant la diversité cherche la reconnaissance des différences et la réduction des inégalités qui en découlent à travers le management de la diversité (Tisserant, 2016). Une politique visant l'égalité se réfère à des dispositifs visant l'égalité professionnelle, l'égalité de traitement et l'égalité des chances (Tisserant, 2016). Enfin, une politique visant la non-discrimination se focalise principalement sur les désavantages subis par des personnes, en raison de normes ou de pratiques défavorisantes (Tisserant, 2016).

Parmi ces différentes politiques, il convient de souligner que chacune d'entre elles vise un public spécifique tel que les minorités, les femmes, les personnes en situation de handicap, les jeunes ou les seniors (Institut Montaigne, 2014).

Afin de considérer ce sujet de manière globale, nous étudierons dans ce mémoire le cas d'une politique de diversité en entreprise en prenant en compte les trois formes que celle-ci peut prendre.

## 2.3. Le changement organisationnel

Au vue des objectifs d'une politique de diversité, nous pouvons comprendre que celle-ci est un projet qui engendre inévitablement un changement organisationnel dans une entreprise.

Tout d'abord, une politique de diversité est considérée comme un projet car il s'agit d'« *une démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir* » (Rocca, 2013, p.49). Ce projet est donc une démarche qui inclut un ensemble d'activités visant à atteindre un objectif précis (Rocca, 2013).

Quant au changement organisationnel, celui-ci est caractérisé de différentes manières. Tout d'abord, certains auteurs qualifient le changement selon sa temporalité. Pour Bériot (1992), le changement est « *un processus dynamique qui crée une différence dans un système entre un instant (t) et un instant (t+1)* » (as cited in Otman & Khalid, 2021, p.6). Le changement est également caractérisé comme « *un processus continu de confrontation, d'identification, d'évaluation et d'action* » (Paton & McCaman, 2008, as cited in Otman & Khalid, 2021, p.6).

D'autres auteurs qualifient le changement selon son contenu. Alas (2008) le définit comme « *une réponse planifiée aux pressions de l'environnement et aux forces à l'intérieur d'une organisation* » (as cited in Otman & Khalid, 2021, p.7). Le changement est également vu comme « *un processus par lequel des individus adaptent leurs façons de penser et leurs routines selon les nouvelles connaissances et nouveaux besoins* » (Tsoukas & Chia, 2002, as cited in Otman & Khalid, 2021, p.7). Enfin, pour Colletette, Delisle & Perron (1997, p.20) le changement organisationnel concerne « *toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres* ».

Cette liste de définitions, non-exhaustive, nous permet de comprendre que le changement organisationnel détient plusieurs facettes selon le projet envisagé. Dans le cas d'une politique de diversité, le changement apporté par celle-ci est planifié, volontaire, observable et continu. En effet, il est « *le produit de l'action volontariste* » des acteurs qui souhaitent renouveler le positionnement stratégique de l'entreprise et modifier certaines pratiques à long terme (Bruna, 2016a ; Bruna & Chanlat, 2017 ; Vas, 2005, p.22).

## Chapitre 2 : Le processus de mise en œuvre et les parties prenantes d'une politique de diversité

Le deuxième chapitre de ce mémoire est consacré à la compréhension du processus par lequel une politique de diversité émerge et se construit ainsi qu'à l'identification des parties prenantes de ce projet. Comme cité dans le chapitre précédent, le développement d'une politique de diversité amène un changement organisationnel. Ce changement implique le suivi de multiples processus afin d'aboutir à la politique de diversité. C'est pourquoi nous aborderons, dans la première partie, le chemin par lequel une politique de diversité se développe et s'intègre dans une entreprise.

Par ailleurs, ce changement est une démarche collective et transversale, touchant de nombreuses parties prenantes dans les entreprises. De ce fait, nous déterminerons, dans la deuxième partie, les acteurs qui entrent en ligne de compte lors de la mise en place d'une politique de diversité, tant ceux qui favorisent que ceux qui freinent son développement.

### 1. Le processus de mise en œuvre de la politique de diversité

Comme expliqué dans le premier chapitre, une politique de diversité est un projet qui engendre un changement organisationnel. Pour que celui-ci aboutisse, la politique de diversité doit être conçue, pilotée et doit évoluer selon différentes étapes fondamentales.

Différents auteurs et organismes, tels que Bruna (2016a ; 2016b), Segrestin (2004), Rocca (2013) ou encore le SPF Personnel & Organisation (2010), ont développé leurs propres étapes pour construire une politique de diversité. En effet, Segrestin (2004, p.203) indique que « *toutes les entreprises soucieuses de performances sont invitées à gérer le déploiement de leur activité par les processus* ». Quant à Bruna (2016a, p.126), celle-ci évoque que « *la réussite d'une politique de diversité (...) nécessite d'une appropriation collective, d'une institutionnalisation, puis d'un mûrissement organisationnel* ». Enfin, Rocca (2013, p.71) met en avant que « *les méthodologies de conduite de projets prévoient d'enchaîner des étapes de travail, qui, chacun, articulent des actions à entreprendre* ». Nous reprendrons donc dans cette partie la réflexion de ces trois auteurs en les combinant au schéma et aux explications du SPF Personnel & Organisation (2010) (*Figure 1*), qui illustre les six phases de la construction d'une politique de diversité.

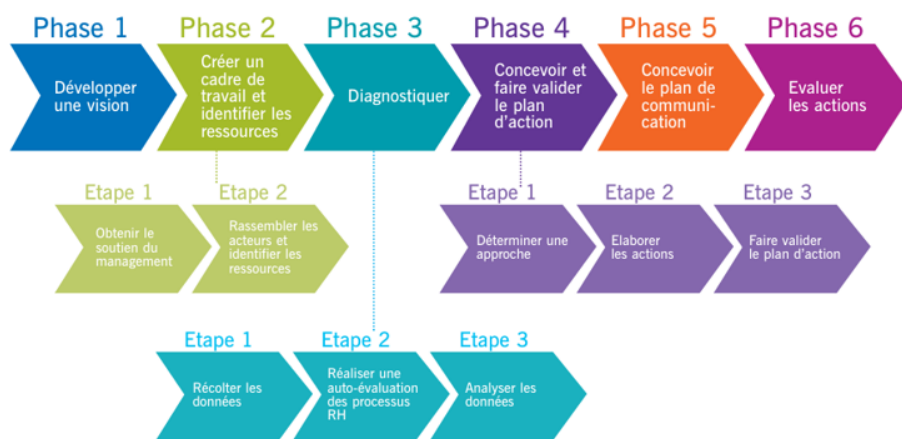


Figure 1 : les phases d'une politique de diversité (SPF Personnel & Organisation, 2010)

### 1.1. Phase 1 : le développement d'une vision

Comme le souligne Segrestin (2004), un projet est composé de nouvelles idées qui doivent faire sens avec les besoins et les valeurs de l'entreprise. Il s'agit d'un « projet-idée » où une idée de projet se développe pour satisfaire un besoin (Rocca, 2013). L'objectif de cette première phase est donc de développer ce que Bruna (2016b) appelle un apprentissage missionnaire qui favorise la transition entre l'initiative de la politique de diversité et le développement de celle-ci. Il s'agit d'apporter une réflexion sur la diversité dans l'entreprise et sur la possibilité de concevoir une politique de diversité (SPF Personnel & Organisation, 2010). Segrestin (2004, p.203) affirme cependant que « *la démarche doit être impulsée d'en haut, par la direction, sous peine de perdre sa crédibilité* ».

Ainsi, il s'agit tout d'abord d'identifier la manière dont l'entreprise perçoit la diversité et en quoi celle-ci est importante. Cela apporte une « *reconnaissance de la question organisationnelle de la diversité* », une compréhension homogène des initiatives et des objectifs souhaités de la politique, ainsi qu'une formulation de l'engagement de l'entreprise envers celle-ci (Bruna, 2016b ; Bruna & Chanlat, 2017 ; Bruna, Chanlat & Chauvet, 2018, p.39).

Ensuite, la réflexion de ce projet implique d'identifier pourquoi les acteurs souhaitent développer le projet, c'est-à-dire définir les objectifs qu'ils souhaitent atteindre (SPF Personnel & Organisation, 2010). Ces derniers se doivent d'être précis car ils entraîneront de nouvelles pratiques dans l'entreprise, ce qui apportera un début de changement (Segrestin, 2004). Pour ce faire, les initiateurs de ce « projet-idée » entreprennent un échange d'informations, de conseils et de connaissances afin d'acquérir des savoirs sur le champ de la diversité, sur sa place dans l'entreprise et d'homogénéiser sa compréhension (Bruna, 2016b).

## 1.2. Phase 2 : L'identification des parties prenantes

La portée d'une politique de diversité ne se mesure pas qu'à une seule partie de l'entreprise mais à son entièreté (SPF Personnel & Organisation, 2010). C'est pourquoi, la deuxième phase de la politique de diversité implique de rallier au projet de multiples acteurs issus de plusieurs niveaux de l'entreprise car « *il n'est jamais le fait d'un service isolé, ne serait-ce que parce qu'il appelle le croisement d'informations hétérogènes, venant d'unités multiples* » (Segrestin, 2004, p.199). Cette étape du projet consiste donc à se questionner afin « *d'identifier les ressources humaines et financières disponibles, (...) de fixer les rôles et les responsabilités de chacun* » (SPF Personnel & Organisation, 2010, p.25).

Il est donc indispensable de réfléchir au « *réseau des promoteurs de la diversité, incluant les missionnaires et le cercle plus élargi des référents* » qui pourrait déployer la politique dans l'ensemble de l'entreprise (Bruna, 2016b, p.179). Ces acteurs participant au projet doivent être informés de l'initiative de la politique, et comprendre pourquoi et comment elle pourrait se construire (Rocca, 2013 ; SPF Personnel & Organisation, 2010). Cette étape permet de « *tester la crédibilité de « notre » idée (...), recueillir des idées afin d'affiner le projet-idée et sa présentation, (...) et valider un degré de participation à l'avenir* » (Rocca, 2013, p.81).

## 1.3. Phase 3 : Le diagnostic

La troisième étape de la formation d'une politique de diversité consiste à « *confronter le projet-idée à son environnement immédiat* » (Rocca, 2013, p.79). Cela implique d'examiner la situation actuelle de l'entreprise et les actions déjà réalisées afin de déceler ses besoins, ses forces et ses faiblesses (Bruna, Yanat & Tchankam, 2018 ; De préval et al., 2021).

Les données qualitatives et quantitatives (telles que l'opinion des employés ou le pourcentage d'hommes et de femmes) permettent de déterminer dans quelle direction les actions doivent s'opérer, et comment modifier et améliorer les pratiques, les normes et les fonctions de l'entreprise (De préval et al., 2021). De plus, ce diagnostic facilitera l'identification des différents facteurs à prendre en compte dans le projet tels que les « *moyens nécessaire, objectifs, retombées* » (Rocca, 2013, p.74).

L'étude de Boston Consulting Group et Google de 2022 a cependant suggéré que selon la taille de l'entreprise, le diagnostic doit se réaliser dans chaque unité de l'organisation, car une action dans une partie de celle-ci ne fonctionnera sans doute pas dans une autre (Apostolatos et al., 2022). Cela s'explique par la différence de postes, d'employés, de fonctionnements et de modes opératoires, ainsi que de l'organisation des équipes de chaque département (Apostolatos et al., 2022). Nous pouvons prendre l'exemple du département des ressources

humaines, où un autodiagnostic des pratiques serait utile pour déceler les potentielles discriminations lors du recrutement, de l'intégration, et de la formation (SPF Personnel & Organisation, 2010).

#### 1.4. Phase 4 : La conception et la validation du plan d'action

Après avoir identifié les besoins et les priorités de l'organisation, un plan d'action doit être élaboré car il sera « *l'outil de référence de la politique de diversité* » afin que le résultat recherché soit atteint (Rocca, 2013 ; SPF Personnel & Organisation, 2010, p.43). Ce plan d'action délimite les contours de la politique de diversité afin de spécifier quelles actions entreprendre, comment et quand les mettre en œuvre (Bruna & Chanlat, 2017).

##### 1.4.1. Identification de l'approche

Il convient donc dans un premier temps d'approfondir la vision de la phase 1 en détaillant la définition de la diversité pour l'entreprise, ses besoins et ses objectifs (SPF Personnel & Organisation, 2010). Bruna & Chanlat (2017, p.208) soulignent néanmoins l'importance de prêter attention « *au contexte géographique, socio-économique et culturel de l'entreprise, à son secteur, à ses métiers, à sa forme organisationnelle, à sa taille, à son histoire, à sa démographie interne* ».

Ainsi, préciser davantage cette réflexion facilitera la décision quant à l'orientation de la politique de diversité. Celle-ci peut porter sur les pratiques de la gestion des ressources humaines pour maintenir l'égalité des chances et supprimer les discriminations (SPF Personnel & Organisation, 2010). La politique de diversité peut également agir sur des groupes cibles tels que les minorités ethniques ou les femmes (SPF Personnel & Organisation, 2010). Enfin, la politique de diversité peut s'orienter vers la gestion de la diversité pour « *garantir la non-discrimination, promouvoir l'égalité des chances, accroître la diversité et utiliser les talents* » (SPF Personnel & Organisation, 2010, p.45). Selon les priorités de l'entreprise, les actions de la politique de diversité peuvent intervenir sur ces trois axes en même temps (SPF Personnel & Organisation, 2010).

##### 1.4.2. Conception des actions

Comme nous pouvons le constater, l'orientation d'une politique de diversité, que nous venons de citer, se concrétise dans une vaste partie d'une entreprise. Segrestin (2004) l'assure en expliquant qu'un projet doit s'intégrer non pas dans une seule section de l'entreprise mais dans son entièreté car sans cela, le changement ne se réalisera que partiellement. Néanmoins, en raison de la pluralité des orientations que peut prendre une politique de diversité, il est nécessaire d'opérer des choix et des priorités (SPF Personnel & Organisation, 2010).

Ainsi, après avoir défini l'orientation de la politique de diversité, l'élaboration d'un planning permet de résumer les normes, les procédures et les programmes du projet ainsi que toutes ses dimensions (Bruna, 2016b ; Rocca, 2013). Cela inclut « *la localisation, les dates, l'objectif, les acteurs impliqués, les moyens mobilisés et les budgets (...)* » (Rocca, 2013, p.93).

Pour soutenir ce projet à long terme, les actions de diversité doivent être supportées par des dispositifs d'accompagnement (Segrestin, 2004). Ces derniers sont « *des programmes, des plans et autres descriptifs de nature à fixer ce qui est attendu de chacun* » ainsi que des supports pour « *cadrer* » l'action » tels que des indicateurs ou une cartographie des processus (Segrestin, 2004, p.34). Ces dispositifs guideront ainsi les actions de diversité et mettront en évidence les résultats dans l'entreprise (SPF Personnel & Organisation, 2010). Ces outils d'accompagnement pourront également être utilisés durant la phase de l'évaluation.

### 1.4.3. Validation des actions

Avant de mettre en œuvre le plan d'action de la politique de diversité, Segrestin (2004) souligne que tout projet dans une entreprise doit être approuvé et se faire une place parmi les autres. C'est pourquoi, le plan d'action doit être validé par les acteurs participant directement à la réalisation de la politique, tels que le comité de pilotage, les dirigeants ou le management que nous aborderons dans la suite de ce chapitre.

Cette étape est donc décisive car elle engendre « *la rationalisation (...) des initiatives « diversité », l'homogénéisation et l'homologation des process et une uniformisation tendancielle des pratiques (...)* » (Bruna, 2016a, p.125). En outre, sans l'appui de plusieurs acteurs clés, la légitimité du projet sera remise en question et son développement ne pourra se dérouler correctement (SPF Personnel & Organisation, 2010).

### 1.5. Phase 5 : L'institutionnalisation de la politique

Cette cinquième étape consiste à mettre en œuvre la politique de diversité dans l'entreprise, notamment grâce à la communication qui y est attachée (Bruna & Chanlat, 2017). La communication de la politique de diversité, en interne et en externe, permet d'obtenir l'adhésion des différentes parties prenantes aux objectifs du projet ainsi que de l'intégrer dans la culture de l'entreprise (SPF Personnel & Organisation, 2010).

En effet, la politique de diversité a besoin d'être institutionnalisée et rendue légitime, même si cela passe par des transformations et des résistances. Cette nécessité d'adhésion au projet s'explique à travers les propos de Segrestin (2004, p.23) : « *aucune innovation n'agit seulement d'en haut : toute prescription managériale appelle une appropriation par le bas* ».

En d'autres termes, le projet doit être compris et accepté de tous, afin qu'il puisse s'intégrer dans la culture et les pratiques de l'entreprise. De plus, la légitimation du projet est primordiale pour la réussite du changement organisationnel (Rocca, 2013).

C'est pourquoi l'équipe chargée du projet a un double objectif. Celle-ci doit d'une part « *renforcer l'engagement des personnels dans la démarche* » et d'autre part « *démontrer que la démarche peut entrer dans la routine* » de l'entreprise et s'y intégrer de manière pérenne (Segrestin, 2004, p.254). Pour réaliser cela, l'équipe du projet et les managers créent plusieurs « *cercles d'apprentissages* » qui se succèdent, coexistent » (Bruna, Yanat & Tchankam, 2018, p.93). Ces cercles d'apprentissages recherchent un sensemaking de la politique, c'est-à-dire établir « *un sens commun à la démarche de diversité* » afin que tous aient une compréhension homogène des différentes parties de la politique de diversité (Bruna, 2016a, p.128).

### 1.6. Phase 6 : L'évaluation des actions

Enfin, toute action induite dans une entreprise implique des conséquences et des changements. Afin d'étudier cela, l'utilisation des dispositifs d'accompagnement, tels que les indicateurs de la phase 4 (la conception et la validation du plan d'action) permet d'évaluer quatre facteurs : la pertinence du projet par rapport aux besoins, la cohérence entre les objectifs et les moyens pour le réaliser, l'efficacité du processus pour développer la politique ainsi que les résultats qualitatifs et quantitatifs (Rocca, 2013 ; SPF Personnel & Organisation, 2010). Cette dernière étape permet ainsi de discerner les points à améliorer et les succès de la politique de diversité (Bruna & Chanlat, 2017).

## 2. Les parties prenantes de la politique de diversité

Comme nous venons de le constater, une politique de diversité est construite en plusieurs étapes successives. Lors de sa mise en œuvre, il est nécessaire de prendre en considération les parties prenantes impliquées car une politique de diversité est avant tout une démarche de coopération. Celle-ci regroupe un ensemble de partenaires sociaux, ayant chacun leur propre rôle et niveau d'investissement (Bruna, 2016a ; Bruna, Frimousse & Giraud, 2017).

Pour Sachs (2002), les parties prenantes sont « *tout individu ou groupes qui contribuent, de manière délibérée ou non, à la création de valeur pour une firme, qui sont ses bénéficiaires ou qui partagent ses risques* » (as cited in El Abboubi & Cornet, 2010, p.277). Par ailleurs, Freeman (1984) ajoute qu'il s'agit de « *tout groupe ou individu qui peut affecter ou être affecté par l'atteinte des objectifs de l'organisation* » (as cited in El Abboubi, 2013, p.50).

Ainsi, nous détaillerons ci-après les différentes parties prenantes internes qui interviennent lors de la mise en œuvre d'une politique de diversité.

## 2.1. Le ou les responsable(s) du projet

### 2.1.1. Les initiateurs du projet

Le projet de la politique de diversité peut être initié par plusieurs parties prenantes. Différents auteurs indiquent que le ou les initiateurs du projet font référence au dirigeant, au personnel des ressources humaines, au responsable RSE, aux managers ou toute autre personne ayant de hautes responsabilités dans une entreprise (Bruna, 2018 ; Naschberger & Baudel, 2018). Cela est également affirmé par Bender, Klarsfeld & Naschberger (2018, p.13) : « *les démarches diversité doivent être pilotées au sommet des organisations, avec une forte impulsion donnée par la direction générale* ».

L'implication des ressources humaines est indispensable car il s'agit de leur responsabilité de mettre « *en place un certain nombre d'outils de diversité* » (Naschberger & Baudel, 2018, p.177). Quant à la direction, sa position dans l'entreprise apporte « *l'appréciation, par les autres acteurs, que leur action est [...] appropriée en regard de l'élaboration d'un plan d'action diversité* » (El Abboubi & Cornet, 2010, p.289)

Ainsi, en raison de leur rôle dans les entreprises, ces initiateurs du projet ont le pouvoir de diriger la politique de diversité, de décider de la direction qu'elle prendra, ainsi que des méthodes pour la mettre en œuvre et l'intégrer dans les entreprises (Bruna, 2018 ; El Abboubi & Cornet, 2010).

### 2.1.2. Les responsables du projet

Néanmoins, le rôle des initiateurs va au-delà de cette prise d'initiative en matière de diversité. En effet, il est fréquent que les RH, les managers ou les dirigeants soient également les responsables du projet et mettent entièrement en œuvre la politique de diversité (Bruna, 2018 ; Bruna, Frimousse & Giraud, 2017). Comme le souligne Bruna (2018, p.74) les responsables ou gestionnaires du projet sont « *des agents du changement [...], ils jouent un rôle-pilote dans l'élaboration, la structuration, l'implémentation et l'évaluation des initiatives diversité* ». Ces personnes ont une influence significative dans le développement et la mise en place d'une politique de diversité (Bruna, 2018).

Plus précisément, les responsables du projet travaillent sur la mission transformationnelle de la politique de diversité qui agit, entre autres, sur les ressources humaines et les modes de management (Bruna, 2018). Ils veillent également à déterminer la population visée par la politique de diversité, telle que les « *femmes, jeunes, seniors, personnes en situation de*

*handicap* » (Bruna, 2018, p.74). De plus, ils assurent l'adéquation du projet avec les attentes des parties prenantes et établissent une communication avec celles-ci afin d'obtenir l'approbation de la politique (Bruna, 2016a).

En raison de leur responsabilité vis-à-vis de la mise en œuvre de la politique de diversité, leur identité professionnelle est modifiée car ils acquièrent au fur et à mesure un certain pouvoir et une position plus importante dans l'entreprise (Bruna, 2016a ; Segrestin, 2004). En effet, afin de répondre aux demandes et aux besoins du projet, il est nécessaire que les responsables du projet puissent accéder aux nombreuses informations liées à cette initiative, interagir avec les parties prenantes internes et externes, et disposer d'un budget suffisant (Bruna, 2018).

Enfin, comme nous l'expliquerons dans le chapitre suivant, les responsables du projet sont parfois confrontés à des obstacles lors de la conception de la politique de diversité, tels que des résistances aux changements, un manque de communication, de temps, d'argent et de moyens humains, venant ainsi freiner leur mission (Bruna, 2018).

## 2.2. L'équipe diversité

Afin de mettre en œuvre efficacement la politique de diversité, les responsables du projet doivent obtenir l'aide d'autres parties prenantes. C'est pourquoi ils sont susceptibles de créer une équipe de diversité constituée d'acteurs hétérogènes : le responsable diversité, les RH, les managers et les employés d'autres services (El Abboubi & Cornet, 2010 ; SPF Personnel & Organisation, 2010 ; Segrestin, 2004). La composition de cette équipe doit cependant être réfléchie car les membres doivent posséder un certain intérêt pour la diversité et les actions à entreprendre dans l'entreprise (El Abboubi & Cornet, 2010). En effet, ces membres sont « *de bons relais internes pour expliquer et susciter l'implications d'autres acteurs sur les actions à mener* » (El Abboubi & Cornet, 2010, p.289).

L'équipe intervient dans la majorité des phases de construction de la politique que nous avons abordées précédemment car elle assure une mission fonctionnelle en collaboration avec le ou les responsables du projet, ainsi que les employés qui contribuent à la politique (Bruna, 2016a). En effet, cette équipe doit « *définir les orientations de la politique et d'en coordonner le déploiement* » (Bruna, 2016a, p.122). Elle transmet également à l'ensemble des acteurs participants au projet les engagements, les orientations, les informations, les pratiques de la politique de diversité ainsi que les résultats des enquêtes recueillies dans l'entreprise (Bruna, 2016a ; SPF Personnel & Organisation, 2010).

### 2.3. Le comité de pilotage

Afin d'assurer le bon fonctionnement de la politique de diversité, il se peut qu'un comité de pilotage soit constitué afin de réaliser un suivi du processus (SPF Personnel & Organisation, 2010). Ce comité de pilotage est en relation avec le(s) responsable(s) du projet afin qu'il soit informé de la progression de la politique, qu'il apporte son avis et valide les actions envisagées et leurs objectifs (SPF Personnel & Organisation, 2010). Ce comité de pilotage est majoritairement constitué de responsables de départements ou de managers ayant un lien avec les prises d'initiatives en matière de diversité (Bender, Klarsfeld & Naschberger, 2018 ; SPF Personnel & Organisation, 2010).

### 2.4. Les managers

En raison de leur rôle dans les entreprises, les managers constituent l'une des parties prenantes essentielles à la mise en œuvre de la politique de diversité (Naschberger & Baudel, 2018). Dans une entreprise, les managers peuvent occuper différentes positions : top managers, middle managers (managers intermédiaires), first line managers (managers de proximité) (Dietrich, 2009).

Dans le cadre de ce mémoire, nous ne retiendrons que le cas des managers intermédiaires et des managers de proximité car différents auteurs tels que Havard & Ingham (2017), Guilmot & Vas (2012) et Segrestin (2004) affirment que ces acteurs sont les agents du changement mais également les destinataires de celui-ci. Ces managers possèdent donc un rôle important lors de la mise en œuvre de la politique de diversité.

En effet, d'après Guilmot & Vas (2012, p.80), leur particularité réside dans leur proximité avec le haut et le bas de la hiérarchie car ces managers peuvent être qualifiés de « *coordinateurs entre les activités quotidiennes des unités et les activités stratégiques de la hiérarchie* ». Ils ont, par exemple, le pouvoir de faire remonter les informations nécessaires à l'opérationnalisation d'un projet, ou encore de partager les directives de la direction auprès des employés (Guilmot & Vas, 2017 ; Dietrich, 2009).

Les managers intermédiaires et de proximité sont donc des acteurs du changement car il est de leur responsabilité de mettre en œuvre, avec le responsable et l'équipe de projet, les initiatives de la politique de diversité (Guilmot & Vas, 2012 ; Havard & Ingham, 2017). De plus, de par leur lien avec les top managers et les employés, ces managers ont le pouvoir d'orienter le projet, d'ajuster les actions et les décisions selon la réalité du terrain (Bruna, Yanat & Tchankam, 2018 ; Guilmot & Vas, 2012). Ce faisant, ces managers favorisent davantage la compréhension d'un projet, tel que la politique de diversité, par les employés et permettent de

modifier leurs conduites, leurs valeurs et leurs croyances (Bruna, 2016b ; Havard & Ingham, 2017).

## 2.5. Les représentants des travailleurs

Les délégués syndicaux sont des salariés nommés pour être les représentants des travailleurs dans les entreprises (Breda, 2014).

Dans le cas d'une politique de diversité, la littérature évoque une double position de ces délégués. En effet, différents auteurs, tels que Garner-Moyer (2015) ; Bruna (2016a) ; Cornet & El Abboubi (2012) ; Bruna, Chanlat & Chauvet (2018), évoquent qu'en fonction du pays et de sa culture, les délégués syndicaux sont soit favorables soit réticents aux projets de diversité.

D'un côté, dans des pays comme au Royaume-Uni, les délégués prônent pour l'égalité de groupe et se méfient des politiques de diversité managériales qui seraient uniquement consacrées aux individus et non pas aux groupes (Bruna, Chanlat & Chauvet, 2018 ; Garner-Moyer, 2015). En effet, ces actions managériales viseraient une approche stratégique où « *les objectifs d'efficience et d'efficacité (...) associés à la gestion de la diversité (...) mettent au second plan les objectifs de justice sociale et d'égalité* », oubliant ainsi les principaux enjeux de la diversité tels que la lutte contre les discriminations (Cornet & Fatoux, 2018, p.249). Les délégués perçoivent donc dans ces actions de diversité de simples mécanismes opportunistes pour respecter les obligations légales, comme les quotas (Cornet & Fatoux, 2018).

Dans d'autres pays, comme en Belgique, les délégués ont plutôt tendance à favoriser la construction de politiques de diversité car à travers celles-ci, les intérêts des employés sont défendus et leurs attentes réalisées (Bruna, 2016a). En Belgique, les organisations syndicales et les délégués sont très impliqués dans la promotion et la défense de la diversité, notamment à l'aide des régions bruxelloise, flamande et wallonne ainsi que du système juridique qui impose des actions contre la discrimination et pour la diversité (Cornet & Fatoux, 2018).

Ainsi, malgré les différences d'opinions entre pays, les délégués syndicaux restent des acteurs essentiels pour construire une politique de diversité, l'orienter selon les besoins et la rendre légitime dans une entreprise (Bruna, 2016a ; SPF Personnel & Organisation, 2010). C'est pourquoi Cornet & El Abboubi (2012, p.63) suggèrent de les intégrer dans les équipes diversité afin « *de les associer à la définition du diagnostic (...), à la détermination des pistes d'action prioritaires, à la construction d'indicateurs de suivi et à l'évaluation des actions menés* ».

## 2.6. Les employés

### 2.6.1. Les résistants aux changements

Comme expliqué précédemment, les responsables de la politique de diversité peuvent être confrontés à des résistances lors de son déploiement. Ces résistances proviennent majoritairement des destinataires du changement, à savoir les managers et les employés (Komi, 2019).

Ceux-ci sont propices à développer des résistances car la politique de diversité viendrait remettre en question un grand nombre de pratiques quotidiennes, telles que la communication et les relations entre les parties prenantes (Bruna, 2016a). De plus, comme nous le préciserons dans le chapitre suivant, les résistants aux changements sont méfiants quant à une « *redéfinition unilatérale de leur rôle, un redécoupage de leurs compétences et, de facto, une redéfinition de leur positionnement* » (Bruna, Yanat & Tchankam, 2018, p.92). Cela pourrait donc potentiellement engendrer une perte de pouvoir et de ressources, contrairement aux porteurs du projet qui en gagneraient (Bruna, 2016a). Par conséquent, le déploiement d'une politique de diversité reviendrait à « *un jeu à somme nulle* » pour ces acteurs (Bruna, 2016a, p.125).

### 2.6.2. Les contributeurs

Cette catégorie renvoie aux employés favorables à la politique de diversité. Lors de la mise en œuvre de la politique, les employés peuvent jouer un rôle clé dans sa décentralisation (Bruna, 2018). Cela signifie qu'ils apportent une contribution « *en matière de remontée et redescende de l'information, (...), de circulation des bonnes pratiques* » (Bruna, 2018, p.81).

Bruna (2018) distingue néanmoins les contributeurs techniques des volontaires. Ces premiers renvoient au personnel qui participe au déploiement de certaines mesures de diversité qui interviendraient dans leur poste ou département (Bruna, 2018). Les contributeurs volontaires font, quant à eux, référence aux « *acteurs engagés, à titre personnel et en dehors de leurs fonctions, dans la promotion de la diversité dans leur entreprise, (...) de manière autonome et intermittente à des actions diversité (...)* » (Bruna, 2018, p.82). Leur rôle consiste ainsi à favoriser ce que Bruna (2018) appelle une légitimation de la politique de diversité et un suivi des actions de diversité afin que celles-ci soient acceptées de tous et soient ancrées dans les pratiques de l'entreprise.

## Chapitre 3 : Les moteurs et les freins d'une politique de diversité

Ce troisième chapitre est consacré à la définition et à la compréhension des moteurs et des freins auxquels la construction d'une politique de diversité peut être confrontée.

Certains auteurs, tels que Arredondo (1996), Cornet & Warland (2008) et Attali (2013), expliquent que les moteurs et les freins inhérents aux démarches de diversité prennent différentes formes et apparaissent à plusieurs étapes de ce projet. Arredondo (1996) affirme que certains d'entre eux sont perceptibles dès le début de l'initiative, tandis que d'autres n'émergent qu'après plusieurs étapes de la mise en œuvre.

Ainsi, dans la première partie de ce chapitre, nous présenterons une série de facteurs favorisant la réflexion d'une politique de diversité. Ces facteurs peuvent être d'ordre juridiques, tels que les conformités légales et l'obtention d'un label ; d'ordre socio-économiques avec l'amélioration de la réputation socialement responsable ; ou encore d'ordre sociaux comme les attentes de la main-d'œuvre externe et interne, et la culture d'entreprise.

Ensuite, dans la deuxième partie, nous aborderons les freins pouvant obstruer la conception d'une politique de diversité. Ces freins peuvent être les réticences face aux quotas, les résistances aux changements, ou le manque de priorisation.

Il est à noter que cette liste de moteurs et de freins est non-exhaustive et ne représente qu'une partie d'entre eux. Notre choix s'appuie sur leur fréquence d'apparition dans la littérature. En effet, nous avons sélectionné les moteurs et les freins les plus fréquemment cités et étudiés par les chercheurs, afin de récolter un plus large panel d'informations et de garantir une recherche fondée sur des éléments en adéquation avec le contexte actuel du monde du travail.

### 1. Les facteurs favorisant une politique de diversité

#### 1.1. Facteurs juridiques

##### 1.1.1. Conformités légales

Comme évoqué dans le premier chapitre, en raison de la main-d'œuvre diversifiée, la Belgique s'est dotée de règles et de lois strictes en matière de diversité et de non-discrimination, nécessitant par conséquent des adaptations spécifiques de la part des entreprises (Cornet & Warland, 2008).

C'est pourquoi, la mise en conformité et le respect continu des exigences légales sont considérés par des auteurs, tels que Cornet & Warland (2008), Attali (2013), De Préval et al. (2021), comme l'un des principaux facteurs qui pousse les entreprises à construire une

politique de diversité. En effet, les entreprises recherchent une légitimité morale pour « *satisfaire aux obligations juridiques et aux contraintes normatives* » en continuant d'améliorer et de modifier certaines pratiques (Bruna & Chanlat, 2017, p.232). Ces obligations légales font, entre autre, référence au « *cadre réglementaire et processuel en matière de prévention de discriminations et de promotion de l'égalité (...), d'équité et de justice sociale* » (Bruna, Chanlat & Chauvet, 2018, p.42).

En outre, les entreprises se doivent de respecter la loi et les obligations en matière de diversité car le non-respect de celles-ci peut engendrer des conséquences (Cornet & Warland, 2008 ; Naschberger, 2008). Il peut s'agir de conséquences judiciaires en cas de non-respect de « *l'égalité de traitement entre les femmes et les hommes* » et de l'égalité salariale, ainsi que des conséquences économiques en cas, notamment, de non-respect de l'encadrement des travailleurs âgés licenciés (Cornet & Warland, 2008, p.21). La loi prévoit également que lorsqu'un travailleur subit toute forme de discrimination à l'encontre des 19 critères protégés, l'entreprise peut recevoir des sanctions économiques et pénales (Chanlat & Bruna, 2011 ; Cornet & Warland, 2008). Si ces différentes formes de sanctions ont lieu dans une entreprise, celle-ci pourrait voir son image et sa réputation entachées, provoquant ainsi une modification de sa position concurrentielle (Marbot & Nivet, 2013 ; Verrier, 2012).

Cependant, la continuité du respect des contraintes légales n'est pas le seul élément qui favorise la construction d'une politique de diversité. En effet, comme l'affirment Robert-Demontrond & Joyau (2009, pp.57-58), les entreprises s'efforcent d'anticiper les futurs mouvements sociaux afin d'éviter les contraintes légales et de « *mettre à distance le système juridique* » pour qu'il n'intervienne pas dans leurs pratiques. Cela favorise une réflexion plus qualitative quant à l'adoption d'une politique de diversité, ainsi que l'identification de la forme que celle-ci devrait prendre et de la manière dont elle serait implémentée dans l'entreprise (Robert-Demontrond & Joyau, 2009). En anticipant les obligations légales, les entreprises développent ainsi une gestion proactive de la diversité afin d'éviter d'être prises de court en cas de nouvelles réglementations (Verrier, 2012).

## 1.2. Le cas des labels

Outre les lois et règles obligatoires, il existe des démarches volontaires en matière de diversité qui correspondent aux « *codes de bonne conduite, chartes, labels, échange de bonnes pratiques* » permettant de surplomber les obligations légales (Garner-Moyer, 2010, p.1).

Dans le cadre de ces démarches volontaires, notre attention sera orientée vers le label de diversité. Ce label de diversité est un « *processus d'amélioration continue* » dans lequel les

entreprises suivent un plan de diversité qui a pour objectif « *de valoriser une pratique, une action qui est considérée comme bonne et positive* » en vue « *de placer la diversité, l'inclusion et la solidarité au cœur de leurs activités* » (De Préval et al., 2021, p.22 ; Label-emplitude, n.d., §11,18). En Belgique, le label de diversité est octroyé par la région de Bruxelles-Capitale aux entreprises qui ont suivi le plan de diversité et qui ont atteint les objectifs de ce plan (Label-emplitude, n.d.).

Ainsi, le souhait d'obtenir ce label de diversité peut ainsi être considéré comme un moteur pour la construction d'une politique de diversité car, en concevant celle-ci, les entreprises disposent d'un bilan des pratiques de diversité, un retour des employés par rapport à la diversité, ainsi qu'une vision des difficultés rencontrées pour instaurer et faire valoir la diversité (Frimousse & Peretti, 2007). Ces données recueillies constituent donc une base pour obtenir le label de diversité (Point, 2006).

Celui-ci est donc une certification attrayante pour les entreprises car il permet d'ancrer davantage leurs engagements envers la diversité, de renforcer la politique de diversité, d'accroître leur attractivité et leur image ainsi que de fidéliser davantage les employés (De Préval et al., 2021 ; Guerfel-Henda & Broussillon, 2011 ; Frimousse & Peretti, 2007).

### 1.3. Facteurs socio-économiques

#### 1.3.1. L'amélioration de la réputation socialement responsable

Certains auteurs, tels que Garner-Moyer (2010) et Dargouch & Aamoum (2022), affirment que le souhait d'améliorer la réputation socialement responsable d'une entreprise favorise le développement de démarches de diversité.

En effet, la réputation d'une entreprise concerne la perception, positive ou négative, que possède les parties prenantes internes et externes « *sur la base d'aspects spécifiques de la qualité organisationnelle, du comportement dans le passé, de la communication, du symbolisme et de la possibilité et du potentiel de satisfaire les attentes futures par rapport aux concurrents* » (Dargouch & Aamoum, 2022, pp.290-291). Cette réputation se constitue à travers la notoriété, l'image perçue et les opinions des parties prenantes de l'entreprise (Dargouch & Aamoum, 2022).

Afin d'accroître cette réputation, les entreprises se doivent d'être socialement responsables. La Commission européenne précise qu'« *être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi d'aller au-delà et investir « davantage » dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes* » (Bastianutti & Dumez, 2012, p.44). A travers cette définition, nous

pouvons comprendre que les initiatives en matière de diversité font parties intégrantes de la responsabilité sociale des entreprises (Garner-Moyer, 2010). Ainsi, Dargouch & Aamoum (2022) évoquent que les actions socialement responsables des entreprises influencent leur réputation car, si nous prenons le cas de la diversité, les actions liées à celle-ci ont de nombreux impacts juridiques, économiques et sociaux.

### 1.3.2. Les attentes externes de la main-d'œuvre

La main-d'œuvre exprime de multiples attentes envers les entreprises, telles que des actions pour la diversité, l'équité et l'inclusion (Robert-Demontrond & Joyeau, 2009). D'après l'étude de Glassdoor de 2020 sur la diversité et l'inclusion au travail, la main-d'œuvre souhaite retrouver de la transparence quant aux informations sur la diversité et l'inclusion sur le site internet des entreprises, dans leurs offres d'emploi et dans leurs communications ainsi qu'une preuve de réelles actions (Glassdoor, 2020). La main-d'œuvre aspire donc à s'intégrer et évoluer dans des entreprises prônant de telles valeurs (Naschberger & Baudel, 2018).

De ce fait, les attentes externes poussent les entreprises à « *mieux comprendre les demandes (...), leurs besoins et leurs préférences* » (Robert-Demontrond & Joyeau, 2009, p.59). Cette pression externe incite également les entreprises à accroître leur compréhension de la diversité pour améliorer leur capacité à vivre avec l'environnement qui les entoure (Verrier, 2012).

Ainsi, les entreprises sont enclines à développer une politique de diversité dans le but de répondre aux attentes de la main-d'œuvre, ce qui renforce leur légitimité et leur crédibilité envers celle-ci (Attali, 2013 ; Cornet & Warland, 2008 ; Robert-Demontrond & Joyeau, 2009).

### 1.3.3. Les attentes internes des employés

Les attentes internes dans les entreprises jouent également un rôle important pour le déploiement d'une politique de diversité (Attali, 2013 ; Bruna, Chanlat & Chauvet, 2018). En effet, les parties prenantes aspirent à davantage de reconnaissance et de considération quant à « *la lutte contre les discriminations et la promotion de la diversité* » (Attali, 2013, p.5). Répondre à ces attentes apporterait un meilleur sentiment d'appartenance, une confiance et une fidélité de la part des parties prenantes, « *reposant sur un partage des buts et des valeurs* » avec l'entreprise (Vatteville, 2009, p.412).

Ainsi, comme le soulignent Naschberger & Baudel (2018), les attentes des parties prenantes internes quant à la diversité en entreprise est un moteur favorisant la conception d'une politique de diversité.

#### 1.3.4. La culture d'entreprise

La culture organisationnelle désigne « *le reflet des valeurs, symboles, façons de faire et traditions partagés par les membres d'une organisation* » (Lee-Gosselin & Ann, 2011, p.67). L'objectif de cette culture est de partager et diffuser des valeurs afin de les rendre communes dans l'ensemble de l'entreprise (Harmel, 2014).

Une politique de diversité peut être développée lorsqu'une entreprise possède une culture qui promeut continuellement l'amélioration et le développement « *des valeurs, des croyances et des idées* », ainsi que le « *respect des différences en ce qui concerne les valeurs, les attitudes, les comportements, les styles de vie* » (Cornet & Warland, 2008, p.11 ; Jean, 2000, p.249). Cette forme de culture peut être mise en parallèle avec l'idée d'une organisation apprenante car celle-ci vise une amélioration constante dans ses pratiques, ses fonctionnements et ses connaissances afin de « *comprendre son environnement* » (Semache, 2009, p.350).

Par conséquent, une culture soutenant de fortes valeurs sociales et l'amélioration continue de celles-ci favorise le développement de nouvelles initiatives telles qu'une politique de diversité (Cornet & Warland, 2008).

## 2. Facteurs obstruant la construction d'une politique de diversité

### 2.1. Facteurs juridiques

#### 2.1.1. Les quotas

Nous pouvons établir un lien entre l'adoption de quotas de diversité et la conception d'une politique de diversité en entreprise. En effet, comme expliqué dans le chapitre 1, une politique de diversité se réfère aux mesures adoptées par les organisations pour, notamment, augmenter la diversité. Cornet & El Abboubi (2012) ont affirmé que le développement d'une politique de diversité peut amener une entreprise à appliquer des quotas de diversité car ceux-ci renforceraient la diversité des parties prenantes.

Or, l'instauration de ces quotas est une source de réticences pour certaines personnes dans les entreprises (Cornet & El Abboubi, 2012). En effet, instaurer un quota signifie atteindre un nombre de personnes issu d'une catégorie minoritaire dans un poste spécifique ou un certain niveau hiérarchique (Laufer & Paoletti, 2015). Cependant, ces quotas engendrent

une discrimination positive vis-à-vis des catégories minoritaires car celle-ci est définie comme étant « *une action qui vise à éliminer une inégalité passée ou actuelle subie par un groupe de personnes en lui accordant temporairement certains avantages préférentiels* » (Villeneuve, 2006, p.42).

Cette discrimination positive engendre donc de la stigmatisation des catégories de personnes concernées par les quotas (Bargeo, 2016). En effet, pour l'obtention de postes à haute responsabilité, certaines personnes jugent que seuls les compétences et le mérite doivent être pris en considération et que les quotas sont « *contraires au principe d'égalité et de reconnaissance des compétences* » (Cornet & El Abboubi, 2012, p.62 ; Laufer & Paoletti, 2015). Dans le cas des femmes, leur présence dans certains postes pourrait ainsi être remise en question car certains employés attribueraient leur promotion uniquement à leur genre (Bargeo, 2016). Ce problème de quotas apporte ainsi une « *réticence de certaines à être des femmes quotas* » » (Bargeo, 2016, §15).

La réticence des quotas peut également freiner le développement d'une politique de diversité car ces quotas n'auraient d'effets qu'en surface puisqu'ils règlent le problème de quantité de personnes minoritaires dans certains postes mais ne solutionnent pas les autres difficultés liées à la diversité (Laufer & Paoletti, 2015).

## 2.2.Facteurs sociaux

### 2.2.1. Résistances aux changements

Une politique de diversité implique des modifications organisationnelles pouvant concerner « *la prise en compte de la diversité dans les processus RH, le management d'équipe, (...) la relation-client, la stratégie de communication* » (Bruna, 2013, p.29). En raison de ces changements, les entreprises peuvent être confrontées à des résistances, visibles ou non, caractérisées par de l'indifférence, des contestations ou des oppositions (Soparnot, 2013). Ces résistances peuvent aussi être un « *scepticisme [vis-à-vis de la politique de diversité...] mais aussi une aversion à l'égard des changements pouvant être induits par la politique* » (Bruna, 2013, p.30).

Ces résistances apparaissent pour trois raisons : « *lorsque le changement est perçu comme une menace à la sécurité de base, lorsqu'il n'est pas compris et lorsqu'il est imposé* » (Jean, 2000, p.247).

Ainsi, Cornet & El Abboubi (2012) avancent que le management et la direction d'une entreprise peuvent développer un manque d'engagement et de soutien aux projets de diversité. Ce manque d'implication s'explique par le fait que certains perçoivent une politique de

diversité comme une démarche sans réel enjeu, n'étant qu'un « *simple programme parmi d'autres* » (Jean, 2000, p.246). Or, comme le souligne Bruna (2013), l'engagement de la direction favorise davantage la construction de la politique de diversité et sa légitimité dans l'entreprise.

La résistance envers une politique de diversité trouve aussi son origine dans la modification de certaines pratiques quotidiennes, venant altérer et menacer les habitudes de certains employés (Bruna, 2013 ; Soparnot, 2013). Par conséquent, les employés les plus réticents sont ceux dont les positions, les pratiques et les habitudes seraient les plus impactées par les changements (Bruna, 2013 ; Bruna, 2016).

Ensuite, des résistances se manifestent en raison d'un manque d'information et de clarté quant aux objectifs et aux avantages de la mise en place d'une politique de diversité (Bruna, Frimousse & Giraud, 2017 ; Centre for Strategy and Evaluation Services [CSES], 2003). En effet, les démarches de diversité intégrées dans une politique de diversité peuvent provoquer chez certains employés une « *peur d'être les oubliés de la diversité* », dans le cas où seules quelques catégories de personnes seraient prises en compte (Bruna, 2016, p.125). Ainsi, l'initiative d'une politique de diversité peut créer un sentiment d'incertitude et de méconnaissance des décisions futures, créant donc un manque d'enthousiasme à son égard (Bruna, 2016).

Enfin, ces changements impliquent un bouleversement dans la distribution des positions et des ressources, car les équipes de diversité détiennent davantage de pouvoir lorsqu'elles développent le projet de diversité (Bruna, 2013). De plus, comme l'indique Bruna (2013, p.29) « *l'acquisition de pouvoir par les uns se fait aux dépens des autres, ce qui explique pour part les résistances au changement* ».

### 2.2.2. Le manque de priorisation

D'après Cornet & El Abboubi (2012), la construction d'une politique de diversité n'est pas toujours une priorité dans les objectifs annuels. Il existe donc, dans certains cas, peu d'investissements en faveur de la diversité (Cornet & El Abboubi, 2012). D'autant plus que la construction d'une politique de diversité « *doit être vue comme un processus à long terme* » car son déploiement nécessite un changement organisationnel qui se réalise étape par étape (Jean, 2000, p.247). Ce changement requiert des adaptations sociales, économiques et politiques qui ne peuvent se réaliser qu'après un certain temps (Bruna, Chanlat & Chauvet, 2018). A titre d'exemple, Bruna, Chanlat & Chauvet (2018, p.50) expliquent que pour instaurer un changement, les managers doivent « *posséder un fort degré de leadership dans la*

*durée afin de permettre une planification claire des échéances, une synchronisation des comportements (...) ».*

De ce fait, lorsque le ou les initiateurs du projet ne possèdent pas le temps nécessaire pour communiquer leurs connaissances, leurs expériences et leurs idées, ces initiatives ne bénéficient pas d'une attention particulière pour être concrétisées (Cornet & El Abboubi, 2012). Jean (2000) ajoute qu'une mauvaise communication des initiatives de diversité engendre des interprétations divergentes, un manque de considération, des prises de décisions inefficaces et un manque de soutien de la part des parties prenantes.

Ainsi, les entreprises qui manquent de temps et qui ne consacrent qu'une courte durée à la planification d'une politique de diversité la verront freinée, voire échouée (Bruna, Chanlat & Chauvet, 2018 ; Centre for Strategy and Evaluation Services [CSES], 2003). Car comme le démontre Jean (2000, p.247) « *s'attendre à des résultats trop rapidement peut nuire considérablement aux initiatives, que l'on peut voir comme coûteuses et inefficaces* ».

## Chapitre 4 : Le modèle d'analyse

Le dernier chapitre de cette partie théorique est consacré à notre modèle d'analyse qui guidera notre partie empirique. Ce modèle d'analyse a pour objectif de lier les trois concepts que nous retenons de la littérature, à savoir : la politique de diversité, le processus de mise en œuvre et les parties prenantes d'une politique de diversité, ainsi que les moteurs et les freins influençant son développement.

Avant de les lier ensemble, synthétisons les éléments de la littérature que nous retenons pour guider notre partie empirique.

Le chapitre 1 a montré qu'en raison de son caractère multiforme, une politique de diversité comprend de nombreuses définitions. Parmi celles-ci, nous retenons qu'une politique de diversité représente les mesures, les programmes, les normes adoptés au niveau des ressources humaines et des autres départements afin de renforcer la diversité de la main-d'œuvre. Cette définition démontre qu'une politique de diversité peut prendre plusieurs formes et a plusieurs objectifs. Elle vise l'égalité professionnelle, de traitement et des chances. Elle a également pour objectif de contrer les discriminations en agissant sur les désavantages subis par certaines catégories de personnes ou de groupes. Enfin, une politique de diversité vise à reconnaître les différences et à les valoriser dans une entreprise, notamment grâce à l'inclusion. Une politique de diversité agit donc, pour chaque mesure qu'elle entreprend, sur une population précise qu'il est nécessaire d'identifier.

Dans le chapitre 2, nous avons décelé qu'entreprendre une politique de diversité nécessite de suivre plusieurs étapes. Nous avons retenu le modèle du SPF Personnel & Organisation (2010) qui propose six étapes. Celles-ci comprennent en premier lieu le développement de l'initiative et l'identification des parties prenantes du projet. Ensuite, un diagnostic de la situation actuelle de l'entreprise doit être posé afin de déterminer les actions déjà mises en place ainsi que les besoins en matière de diversité. Une fois ce diagnostic établi, le plan d'action peut être conçu pour identifier les objectifs et l'orientation de la politique. Enfin, le projet doit être institutionnalisé dans l'entreprise pour qu'il atteigne les objectifs et qu'un réel changement s'opère.

Durant ces étapes, de multiples parties prenantes sont impliquées et influencent le projet. Il est donc essentiel de lier ces parties prenantes et leur rôle au développement de la politique de diversité. Ces parties prenantes peuvent être les RH, les managers, la direction, les employés, et les délégués syndicaux.

Enfin, nous avons pu constater, dans la chapitre 3, qu'une série de moteurs et de freins interviennent dans une politique de diversité. Nous reprendrons l'ensemble de ceux-ci, car il est question de déterminer lesquels exercent une réelle influence lors de la conception d'une politique de diversité.

Ainsi, des facteurs juridiques, tels que la mise en conformité et le respect des exigences légales en matière de diversité ainsi que l'obtention du label diversité, peuvent favoriser la construction d'une politique. Nous avons également décelé que le souhait d'améliorer la réputation socialement responsable d'une entreprise apparaît comme un facteur influençant les décisions de mettre en place des démarches de diversité. Un autre facteur motivant la construction d'une politique de diversité porte sur les attentes externes et internes. Ce moteur correspond aux pressions impulsées par la main-d'œuvre quant aux actions de diversité des entreprises. Enfin, nous avons mentionné qu'une culture d'entreprise portant de fortes valeurs sociales et prônant des comportements et des attitudes tournées vers l'amélioration continue favorise le développement de nouveaux projets tels qu'une politique de diversité.

La deuxième partie du chapitre 3 expose les freins impactant la mise en œuvre d'une politique de diversité. Tout d'abord, les quotas sont considérés comme des obstacles en raison des réticences de promouvoir des catégories de personnes uniquement pour équilibrer leur représentation dans des postes spécifiques. Ensuite, des résistances aux changements freinent les initiatives de diversité en raison d'une incompréhension des objectifs de la politique et des modifications des pratiques ou des ressources venant léser certains employés. Enfin, puisqu'une politique de diversité est un projet à long terme, celle-ci n'est pas toujours une priorité dans les objectifs annuels. Par conséquent, le manque de temps, de communication, et d'intérêt pour ce projet ne favoriseraient pas sa mise en œuvre.

Ces trois chapitres nous ont ainsi permis de développer notre question de recherche : « **Quels facteurs favorisent et font obstacle à la mise en œuvre d'une politique de diversité en entreprise ?** ».

Nous pouvons maintenant établir des liens entre les éléments retenus dans notre partie théorique. Dans le chapitre 1, nous avons identifié les caractéristiques, les objectifs et les formes d'une politique de diversité. Ceux-ci doivent être décidés et retenus lors de chaque étape de la construction de la politique (chapitre 2). Il est important de les conserver, car c'est en définissant les composantes de la politique que les parties prenantes du projet pourront apporter une base solide et structurée afin que les étapes de sa construction se succèdent.

Les étapes de la mise en œuvre de la politique (chapitre 2) sont indéniablement reliées à des moteurs et à des freins qui influencent leur progression (chapitre 3). Certains moteurs, comme le respect des obligations légales, l'obtention d'un label diversité ou l'amélioration de la réputation, peuvent être les sources de l'initiative de la politique, tandis que des freins, tels que les résistances aux changements, peuvent être anticipés dès le début. Néanmoins, d'autres moteurs et freins interviennent lors d'autres étapes de la construction de la politique. C'est pourquoi, il est primordial de savoir à quelle étape les démarches de diversité se situent afin d'identifier les moteurs et les freins qui les influencent.

## Partie empirique

### Chapitre 1 : La méthodologie

#### 1. Objectif de la recherche

La deuxième partie du mémoire est consacrée à la récolte des données empiriques ainsi qu'à leur analyse. Cette partie empirique permettra de répondre à la question de recherche qui est : « **Quels facteurs favorisent et font obstacle à la mise en œuvre d'une politique de diversité en entreprise ?** ».

L'objectif de cette recherche est de comprendre à travers l'étude de cas de l'entreprise IBA, comment est représentée la diversité et quelle est la signification de la politique de diversité de l'entreprise. Une fois ces éléments déterminés, cette recherche visera à identifier les démarches actuelles et futures pour la diversité, ainsi que les acteurs qui y prennent part. Nous pourrons ensuite déterminer les moteurs et les freins qui sont intervenus ou qui interviennent lors de la mise en place de ces démarches. Notre objectif est donc d'identifier quels moteurs et quels freins influencent les étapes de la mise en œuvre des projets de diversité.

#### 2. Choix de la méthodologie

Afin de répondre au mieux à notre question de recherche, nous avons opté pour une démarche déductive en étudiant dans un premier temps la littérature. Cette démarche nous amène ensuite, dans notre partie empirique, à examiner les éléments de la littérature à travers le cas d'une entreprise. Cette démarche est de type qualitative afin de récolter des données qui seront confrontées, analysées et synthétisées (Marquet, Van Campenhoudt & Quivy, 2022 ; Paillé & Mucchielli, 2021).

Une démarche quantitative ne serait pas adaptée pour notre question de recherche car cette méthode vise à mesurer un phénomène (Rousseau, 2022). Une représentation statistique des données recueillies n'apporterait donc pas de réponses concrètes à notre question de recherche. A l'inverse, l'enquête qualitative est appropriée pour notre sujet d'étude car elle vise à comprendre un phénomène, ce qui correspond dans le cas de ce mémoire, à la compréhension des moteurs et des freins liés au développement d'une politique de diversité (Rousseau, 2022).

L'enquête qualitative nous conduira ainsi à réaliser des entretiens semi-directifs qui seront structurés par un guide d'entretien. Ce guide d'entretien (cf. Annexe 1) suivra les éléments évoqués dans le modèle d'analyse afin d'apporter un cadre et d'éviter de nous éloigner des

thèmes principaux (Marquet et al., 2022). Ainsi, nous récolterons dans un premier temps des informations sur le sens donné par l'entreprise à la diversité et à la politique de diversité. Ensuite, nous reconstituerons les démarches de diversité ainsi que les étapes de leur construction. Ce guide d'entretien sera donc composé de questions ouvertes et précises, ce qui laissera aux répondants une liberté de parole afin d'apporter de multiples informations. Ceux-ci apporteront donc des réponses développées, exposeront la perception de l'entreprise et ajouteront d'autres éléments non pris en compte dans le guide d'entretien (Marquet et al., 2022).

Les entretiens se dérouleront en quatre parties. La première sera consacrée à l'explication de l'entretien et au déroulement de celui-ci afin que les répondants se sentent à l'aise. Ensuite, nous débiterons par une question sur leur parcours professionnel dans l'entreprise afin de comprendre leur rôle et leur implication dans les actions de diversité. La troisième partie des entretiens se focalisera sur le sens que donne l'entreprise à la diversité et à la politique de diversité. S'en suivra des questions sur les démarches actuelles et futures pour la diversité. La quatrième partie sera consacrée aux étapes de la mise en œuvre de ces démarches de diversité afin de comprendre où en est l'entreprise. Nous terminerons par identifier les moteurs et les freins qui influenceraient la construction des démarches de diversité.

Il est important de préciser que le guide d'entretien sera le même pour chaque répondant car nous cherchons à récolter un maximum d'informations pour chaque question. Cela permettra d'obtenir des éléments de réponses qui pourront être comparés et confrontés.

Outre la réalisation d'entretiens, nous complétons notre démarche qualitative par l'analyse d'un document électronique, officiel et public de l'entreprise (Marquet et al., 2022). Ce document, qui est le rapport annuel de l'entreprise, nous permettra d'affiner notre étude en complétant nos données sur l'entreprise et sur sa politique de diversité. Nous jugeons que ce document est fiable car il s'agit d'un rapport officiel de l'entreprise publié chaque année sur son site internet. Celui-ci reprend des données financières et non-financières sur l'année 2023, comportant donc des informations utiles au phénomène que nous étudions. Ce document nous permettra ainsi de comparer les données recueillies lors des entretiens sur le sens de la diversité et de la politique de diversité de l'entreprise avec les informations présentées dans ce rapport annuel.

### 3. Echantillon

Afin de réaliser au mieux nos entretiens et de récolter des données fiables, nous avons identifié un critère pour notre échantillon. Ce dernier doit être composé d'employés qui ont un lien direct avec les démarches de diversité dans l'entreprise. En effet, puisque notre étude

porte sur la politique de diversité en entreprise, et les moteurs et les freins influençant celle-ci, il nous semble judicieux de recueillir des données auprès de personnes ayant initiées et/ou participées aux actions de diversité. Sans cela, les répondants ne sauraient pas apporter de réponses concrètes à notre étude. Ces personnes ont donc été choisies au préalable afin de s'assurer qu'elles aient des connaissances suffisantes et apportent des réponses développées et fiables pour notre recherche.

Ainsi, nous avons orienté notre échantillon vers les employés que nous connaissions grâce à notre stage dans l'entreprise IBA. En effet, notre stage nous a permis d'identifier au préalable les employés liés aux démarches de diversité. Notre échantillon est donc composé de sept personnes ayant une expérience allant de 2 à 23 ans chez IBA. La majorité d'entre elles travaillent dans le département des ressources humaines à l'exception d'une employée travaillant dans le département des ventes dans la BU Industrielle.

Les différents répondants ont été contactés par mail et ont été interviewés durant le mois de juin, via Microsoft Teams. Les entretiens ont été réalisés de manière individuelle afin que chaque employé puisse apporter des informations à chaque question. Cela procure un échange qualitatif où le répondant prend le temps de réfléchir aux questions et aux réponses. De plus, l'entretien individuel apporte davantage de données qui peuvent être comparées entre elles.

Le tableau ci-dessous reprend les caractéristiques de chaque répondant. Il est à noter que les répondants ont accepté de ne pas rester anonymes. Cependant, nous avons décidé de n'utiliser que leur fonction afin de distinguer leur position dans l'entreprise et de comprendre en quoi leur rôle a une influence ou non sur les projets de diversité.

<b>Echantillon</b>	<b>Genre</b>	<b>Ancienneté chez IBA</b>	<b>Fonction actuelle</b>	<b>Département</b>
Répondant 1	Femme	21 ans	HR recruitment manager	Ressources humaines
Répondant 2	Femme	2 ans	Recruitment associate (1)	Ressources humaines
Répondant 3	Femme	7 ans 1/2	HR project manager	Ressources humaines
Répondant 4	Femme	4 ans	Recruitment associate (2)	Ressources humaines
Répondant 5	Homme	23 ans	Sustainability program director	Ressources humaines

Répondant 6	Femme	4 ans	HRBP (Human Resources Business Partner)	Ressources humaines
Répondant 7	Femme	2 ans	Sales administrator	Département des ventes dans la BU Industrielle

#### 4. Forces et faiblesses de la méthodologie

Notre recherche possède certaines forces et limites à prendre en considération.

Tout d’abord, notre démarche déductive axée vers une enquête qualitative est adaptée à notre sujet de recherche car cette méthode facilitera la compréhension du phénomène étudié et apportera des données précises et fiables. Ces données seront analysées et comparées entre elles afin de pouvoir apporter une réponse à notre question de recherche.

L’utilisation d’un guide d’entretien représente une force pour notre étude car il apporte une structure aux entretiens semi-directifs afin de diriger les répondants vers les thèmes que nous souhaitons aborder. Ces entretiens semi-directifs et ce guide d’entretien sont donc adaptés à notre recherche car nous pouvons reprendre les différents points de notre modèle d’analyse afin d’obtenir des réponses liées à ce dernier.

Le choix de notre échantillon est également une force car nous avons sélectionné des employés qui possèdent un lien avec les démarches de diversité dans l’entreprise. En l’absence de cet échantillon, les entretiens auraient généré une faible pertinence des informations et les résultats empiriques auraient donc manqué de qualité.

Notre étude comporte cependant certaines limites. La première limite de notre étude renvoie à un biais de sélection de notre échantillon, constitué d’employés avec lesquels nous avons eu des contacts durant notre stage. La sélection de ces employés constitue une limite pour deux raisons.

Premièrement, la majorité des répondants proviennent du département des ressources humaines et une seule employée travaille dans un autre département. Or, d’autres personnes, telles que des managers, des employés, le top management ou des délégués syndicaux, non-sélectionnées, pourraient apporter des points de vue différents ainsi que d’autres éléments utiles à notre analyse.

Deuxièmement, le nombre de personnes interrogées est limité. La raison est que nous n'avons travaillé que dans le département des ressources humaines durant notre stage. De ce fait, nous n'avons pas été suffisamment en contact avec d'autres départements afin de prendre connaissance du nombre d'employés qui répondraient à notre critère de sélection. Par conséquent, ce nombre limité de répondants restreint la quantité des données recueillies.

Les résultats des entretiens et de l'analyse des données sont donc à nuancer car d'autres éléments de réponses non récoltés apporteraient davantage de précisions et de divergences dans notre étude.

La deuxième limite de notre étude concerne les biais subjectifs des répondants. Les questions dans le guide d'entretien se focalisent sur la situation de l'entreprise, et non sur le vécu personnel des répondants. Cependant, il est nécessaire de prendre un certain recul par rapport à leurs réponses car les répondants pourraient apporter des éléments subjectifs, liés plutôt à leur propre expérience et à leur propre opinion sur les différents thèmes abordés. De plus, les réponses peuvent varier selon la position et le poste des répondants, ce qui entraîne des résultats spécifiques au département de ceux-ci, plutôt qu'à la situation globale de l'entreprise.

Enfin, une dernière limite à cette étude repose sur notre démarche qualitative centrée sur l'entreprise où nous avons réalisé notre stage. Cette démarche qualitative peut engendrer un biais subjectif lors de l'interprétation des résultats et de l'analyse des données. En effet, ce biais peut apparaître en raison de notre précédente proximité avec les répondants et l'entreprise, ce qui influencerait l'interprétation du phénomène exploré. De ce fait, ce biais subjectif peut altérer les conclusions de notre étude car ces dernières ne reflètent pas entièrement la situation de l'entreprise et elles ne prennent pas en compte certains éléments du sujet de recherche.

## Chapitre 2 : Les résultats empiriques

Ce chapitre a pour objectif de présenter les données recueillies auprès des employés de l'entreprise dans laquelle nous avons réalisé notre stage, à savoir IBA. Nous présenterons donc dans un premier temps l'entreprise, pour ensuite aborder les différents thèmes que nous avons retenus dans notre modèle d'analyse et dans notre guide d'entretien.

### 1. Présentation de l'entreprise

Ion Beam Applications, dite IBA, est une entreprise, spin off de l'UCL, fondée en 1986 et dont la maison mère se situe à Louvain-la-Neuve en Belgique (IBA, 2023). L'entreprise, cotée en bourse, œuvre pour le monde médical en développant des solutions de stérilisation de produits médicaux, ainsi que pour le traitement de cancers et d'autres maladies (IBA, 2023). IBA dispose de quatre secteurs d'activités, aussi appelés Business Units (BU).

<b>Solutions Industrielles</b>	<b>Protonthérapie</b>
Cette activité développe des solutions de stérilisation de produits médicaux ou autres à l'aide d'accélérateurs d'électrons et de protons (IBA, 2023).	Les centres de protonthérapie construits et installés par IBA permettent de traiter les cancers à l'aide de protons qui ciblent plus précisément les tumeurs (IBA, 2023).
<b>Solutions RadioPharma</b>	<b>Dosimétrie</b>
Cette BU met en place des produits afin d'apporter un diagnostic des cancers (IBA, 2023).	IBA propose aux hôpitaux des outils et des logiciels de dosimétrie afin de mesurer le calibrage et les doses de radiation reçues par les patients en radiothérapie et en radiologie (IBA, 2023).

Avec ses quatre secteurs d'activités, IBA est devenue une entreprise multinationale présente dans 40 pays dans le monde et dont la main-d'œuvre évolue au fur et à mesure que l'entreprise se développe. Dans son rapport annuel de 2023, le nombre d'employés chez IBA s'élevait à 1986 : 71% d'entre eux se situent en Europe, Moyen-Orient et Afrique, 17% en Amérique et 16% en Asie (IBA, 2023). Nous développerons davantage les caractéristiques de la main-d'œuvre dans le point 2.1. destiné à la diversité chez IBA.

En tant que grande entreprise, IBA dispose d'un département des ressources humaines composé, en Belgique, d'une vingtaine d'employés et de consultants ainsi que de plusieurs équipes. Nous pouvons y retrouver, entre autres, le DRH, les HRBP, l'équipe de recrutement,

l'équipe de compensation & benefits, ainsi qu'une HR project manager et un Sustainability program director.

IBA est certifiée B Corporation (B Corp) depuis 2021 et a été recertifiée en 2024. Le label B Corp évalue l'engagement social et environnemental des entreprises dans cinq domaines : les employés, les clients/patients, les actionnaires, la planète, et la société (IBA, 2023). Cette certification B Corp prouve qu'IBA porte un intérêt au développement durable et renforce sa culture, ses valeurs et sa mission afin de « *Protéger, améliorer et sauver des vies* » (IBA, 2023, p.5). IBA défend d'ailleurs les valeurs que sont le care, dare, share, be fair. De plus, pour l'entreprise, le bien-être des parties prenantes, de la société et de la planète se lie avec un respect éthique et une transparence. Enfin, afin de créer et d'innover, IBA prône le partage d'idées et de savoir-faire, indispensables pour atteindre les meilleurs résultats (IBA, 2023).

## 2. Résultats empiriques

### 2.1. La diversité des employés

Comme évoqué précédemment, IBA est dotée d'une main-d'œuvre diversifiée. Lors de nos entretiens, nous avons pu récolter des chiffres quant à la diversité des employés en Belgique :

<b>Genre en Belgique</b>	<b>Age</b>	<b>Nombre d'employés en situation d'handicap</b>	<b>Nationalité</b>
27% de femmes 73% d'hommes qui sont davantage représentés dans les hauts gradés hiérarchiques	Majorité de 35 à 39 ans	Faible	60 nationalités différentes

### 2.2. La politique de diversité chez IBA

Nos entretiens nous ont permis de comprendre qu'IBA possède une politique de diversité qui est inscrite dans son rapport annuel. L'entreprise y spécifie ce que représente la diversité, l'inclusion, l'équité et l'appartenance. De plus, IBA souhaite créer un sentiment d'appartenance à l'aide de la diversité, de l'inclusion et de l'équité.

Trois répondants ont cependant affirmé qu'il n'y a pas de programme spécifique derrière la déclaration de la politique de diversité. En effet, la HR recruitment manager souligne que « *la politique n'est pas définie en termes de stratégie et axes de développement très clairs* ». Ces

propos rejoignent ceux de la HR project manager qui a précisé qu'IBA n'a pas de stratégie qui guide les actions de diversité, elle n'a pas encore la structure principale qui englobe l'ensemble des précédentes et futures actions de diversité.

Nous verrons, néanmoins, dans le point 2.3.2. destiné aux futures actions de diversité qu'IBA souhaite développer un grand projet de diversité en 2024 qui serait un programme, dans la politique de diversité, qui engloberait l'ensemble des actions pour la diversité et l'inclusion.

En outre, nos entretiens nous ont fourni des éléments de réponse quant à la signification d'une politique de diversité pour IBA. Les deux Recruitment associate ont indiqué que pour le recrutement, les démarches de diversité permettent de « *faire en sorte que n'importe quelle personne puisse se sentir concernée par n'importe quelle offre d'emploi* » (Recruitment associate 1). Pour que ces démarches aient un réel impact et ne soient pas présentes juste pour avoir de la diversité, il est nécessaire de passer par un plan de communication mais également par des actions (Recruitment associate 2). La HRBP rajoute qu'il s'agit de « *travailler à la culture d'entreprise, de développer une culture inclusive où tout le monde se sent bien* ».

Quant à la HR recruitment manager, celle-ci a répondu que la signification de la diversité est imprécise pour IBA et qu'elle n'est pas encore ancrée dans les habitudes quotidiennes. Cela rejoint les propos de la HR project manager et du Sustainability program director qui spécifient que pour installer une véritable politique de diversité, il est nécessaire de définir ce sur quoi elle agira. En effet, la Sales administrator et la HR project manager sont d'avis que les démarches de diversité peuvent porter sur toutes les différentes, que ce soit en termes de genre, de race, de nationalité, de handicap, d'orientation sexuelle, d'ethnie et de langue. C'est pourquoi, selon la HR project manager, « *il faut peut-être mieux se concentrer sur une seule forme de diversité pour ensuite aborder d'autres types de diversité* ».

### 2.3. Les démarches de diversité

Avant de commencer cette partie des résultats, il est important de souligner que nous étudierons l'ensemble des actions de diversité chez IBA, car même si la structure de la politique de diversité de l'entreprise n'a pas encore été conçue, ces actions pourront y être intégrées dans le futur. En effet, si nous reprenons la définition de la politique de diversité de Garner-Moyer (2015), celle-ci indique qu'il s'agit de mesures visant à recruter et conserver les employés. Nous pouvons donc comprendre que toutes les démarches de diversité que nous expliquerons ci-après sont des mesures qui pourront être incluses dans la future politique de diversité d'IBA.

### 2.3.1. Les démarches de diversité actuelles

#### 1) **La charte de diversité et la politique de diversité**

En 2021, une charte de diversité a été conçue par trois employées des ressources humaines afin de définir la position de l'entreprise par rapport à la diversité, l'équité, l'inclusion et l'appartenance (HR project manager). Cette charte démontre l'engagement d'IBA envers le sujet de la diversité. L'entreprise a également inscrit sa politique de diversité dans son rapport annuel, accessible sur son site internet. Cette politique de diversité détaille davantage la signification de la diversité, l'inclusion, l'équité et l'appartenance pour IBA ainsi que ses ambitions. D'après la HR project manager, cette politique représente l'ambition de l'entreprise d'apporter sa conception de la diversité, sans que de réelles actions suivent derrière. En effet, comme nous l'avons expliqué dans le point 2.2., l'entreprise n'a pas encore lancé le projet de diversité qui engloberait et guiderait l'ensemble des actions pour la diversité.

#### 2) **Unbiased interviewing skills**

Au niveau du recrutement, la formation « unbiased interviewing skills » est proposée aux managers afin de leur fournir des outils pour éviter des biais lors du recrutement des candidats, pour poser les bonnes questions et pour prendre les meilleures décisions. Cette formation, mise en place en 2023, a apporté des résultats significatifs ainsi que des retours positifs des managers.

La formation a été initiée par trois HR manager, le DRH ainsi qu'une HRBP, lors d'une remise en question des compétences des managers pour les recrutements. La formation a donc été orientée vers les biais de recrutement, afin de les reconnaître et de les éviter. Cela réduit ainsi toute discrimination ou toute décision qui vont à l'encontre des principes d'équité. Ce projet a par la suite été développé et mis en pratique par quatre recruteurs.

La HR project manager nous a fait part de l'idée d'aller plus loin dans cette démarche. D'après elle si l'entreprise souhaite augmenter la proportion de femmes, il est nécessaire que le management team<sup>1</sup> définisse les priorités de cette année. Grâce à cela, des actions de diversité seraient davantage développées afin d'engager plus de femmes. Cela nécessite par exemple d'établir plus de relations avec les universités et les femmes ingénieures afin de comprendre leurs besoins et de leur proposer des éléments attractifs pour qu'elles rejoignent

---

<sup>1</sup> Le management team se réfère aux CEO et leurs direct report (les collaborateurs directs), aussi nommé C level. Nous utiliserons le terme « management team » pour la suite de ce mémoire.

IBA (HR project manager). Cette nouvelle idée de projet est liée à l'utilisation d'un KPI (Key Performance Indicator) pour le recrutement. Depuis 1 an, l'équipe de recrutement dispose d'un KPI afin de prendre connaissance du pourcentage de candidats hommes, femmes, non-binaires ainsi que du pourcentage de ces personnes qui ont été recrutées.

### **3) Formation sur les différents types d'intelligence**

Une autre démarche de diversité chez IBA est une formation initiée par le management team. Il s'agit d'équipes formées en intelligence collective, émotionnelle, pour la profitabilité, pour la biodiversité ou encore en coaching manager. Ces employés, volontaires, sont regroupés par le personnel des ressources humaines et sont formés par des consultants externes. Pour le Sustainability program director, cette démarche est « *un vrai effort d'inclusion et d'engagement parce que tout employé d'IBA peut, en parallèle de son job, rejoindre ces groupes* ». A la suite de leur formation, ces employés proposent des séminaires dans l'entreprise pour sensibiliser autour des sujets étudiés durant les formations.

### **4) Session de diversité durant un onboarding**

La HRBP, interviewée dans ce mémoire, a créé depuis quelques mois un onboarding dans la BU Industrielle où elle a intégré une session dédiée à la diversité et à l'inclusion. La Sales administrator, qui fait partie de cette BU, organise ces onboarding et participe aux sessions, afin, notamment, d'observer les réactions des employés quant au sujet de la diversité. Cette session d'1h30 est composée d'une présentation de la diversité et de l'inclusion chez IBA, ainsi que des activités collectives autour de ce thème. Après chaque onboarding, une enquête est envoyée aux nouveaux employés afin d'obtenir des retours et des avis pour améliorer l'onboarding.

## **2.3.2. Les futures démarches de diversité**

### **1) Processus de promotion**

IBA dispose d'un processus de promotion qui récolte l'input des managers afin de savoir quel employé est prêt à recevoir une promotion. Par la suite, des données exposent le pourcentage d'hommes et de femmes qui ont reçu une promotion. La HR project manager a expliqué que leur pourcentage est presque égal, ce qui prouve qu'IBA est inclusive mais de manière inconsciente. Afin d'aller plus loin dans cette action de diversité, la HR project manager souhaite développer un projet où elle s'arrêterait à chaque étape du processus de promotion afin de vérifier si les promotions sont toujours accordées avec exactitude et si chaque pôle de diversité à la même chance que les autres (HR project manager). Celle-ci n'a cependant pas spécifié quand cette démarche aura lieu et qui participera à ce projet.

## 2) Pour le recrutement

Plusieurs actions actuelles ou futures sont développées par l'équipe de recrutement chez IBA. La HR recruitment manager a cependant spécifié que ces actions sont initiées par le personnel des ressources humaines mais également par le management team qui valide les projets.

Les descriptions d'emploi sont écrites par les recruteurs et les managers, et sont ensuite vérifiées par l'intelligence artificielle (IA). L'IA identifie si les descriptions d'emploi sont inclusives, équitables, s'il existe des biais éventuels et permet de les corriger (Sustainability program director). Cependant, l'équipe de recrutement a pour projet de reformuler ces descriptions d'emploi, en supprimant certaines compétences qui ne seraient plus des critères de sélection primordiaux (HR recruitment manager). Cela apportera une flexibilité pour les compétences requises et ainsi attirera davantage de profils et de diversité (HR recruitment manager).

L'équipe de recrutement souhaite également étudier la question du genre et de la parité homme/femme. La HR recruitment manager s'est déjà renseignée sur le pourcentage d'hommes et de femmes qui postulent et qui sont engagés chez IBA. Les résultats montrent que l'entreprise engage davantage d'hommes que de femmes (HR recruitment manager). Cependant, la HR recruitment manager a l'objectif de poursuivre ce projet car elle a évoqué que « *nous devons creuser pour savoir pourquoi et quelles sont les actions à mettre en place* ».

La Recruitment associate (1) a également évoqué un autre projet concernant la présence de femmes dans l'entreprise. L'équipe de recrutement désire pousser davantage le sujet des femmes dans les métiers techniques auprès des universités. En effet, les recruteurs souhaitent déterminer si les universités ont un public majoritairement féminin ou non, afin de comprendre ce phénomène et de pouvoir recruter davantage de femmes dans certaines fonctions au sein de l'entreprise (Recruitment associate 1). Une première campagne a été réalisée par une recruteuse afin d'obtenir des témoignages et des informations sur le métier de certains employés. L'objectif est de « *démystifier les métiers techniques des femmes* » (Recruitment associate 1). Ce projet est néanmoins à un stade initial car l'équipe de recrutement est en cours de réflexion pour développer davantage ce projet.

### 3) Le projet pour la politique de diversité

Nous avons précédemment évoqué qu'IBA a l'objectif de mettre en place un projet pour sa politique de diversité durant l'année 2024. Il s'agit d'établir un programme qui guidera les autres actions de diversité afin d'y poser une structure. La HR project manager a indiqué qu'elle ne voit pas cela comme un projet fixe, « *il faut mettre une bonne base maintenant mais après c'est quelque chose qui doit être fait en récurrence où chaque année nous choisissons d'aller plus loin* » (HR project manager).

La HR project manager est l'une des personnes qui participe à ce projet. En effet, cette dernière a spécifié qu'elle a débuté le projet en rassemblant des éléments de diversité dans l'entreprise tels que des indicateurs de genre, ou encore le pourcentage d'hommes et de femmes qui ressentent un sentiment d'appartenance pour IBA. Néanmoins, l'entreprise n'a pas de données précises sur la diversité d'âge, de genre et de nationalité (Sustainability program director). C'est pourquoi, d'après la HR project manager et le Sustainability program director, il est important de déterminer la priorité de cette année, de définir jusqu'où ira le projet, sur quoi il portera et de quelle diversité il traitera.

La HR project manager spécifie néanmoins que « *si on veut agir sur d'autres diversités, je dois passer par une enquête où les employés vont pouvoir nous révéler des données « sensibles » sur eux, de manière anonyme* ». Cependant, afin de pouvoir recueillir ces données auprès des employés, il est important de créer de « l'awareness », de sensibiliser autour de la diversité, notamment grâce à un intervenant externe (Sustainability program director). En effet, selon la HR project manager, beaucoup d'employés ne prennent pas de recul sur la question de la diversité et ne voient pas pourquoi l'entreprise devrait s'en préoccuper puisque celle-ci possède une grande diversité de main-d'œuvre.

La HR project manager a également fait part des personnes qui participeraient au projet. D'après elle,

Pour que le projet tienne la route, ce ne sont pas juste des personnes qui apportent leur avis sur ce dont elles ont envie de faire (...), ça ne doit pas être porté que par les HR mais aussi par des responsables dans le business (HR project manager).

Ces personnes n'ont cependant pas encore été identifiées officiellement, mais l'un des CEO participera au projet car il a déjà conduit un projet de diversité dans une autre entreprise (HR project manager). Une fois ces personnes identifiées, le projet débutera par l'identification des priorités et des actions à mettre en place (HR project manager).

#### 4) Focus group

Nous avons identifié une dernière action de diversité qui, pour sa part, peut être directement liée au projet de la politique de diversité, expliqué précédemment. Cette action consiste à créer des groupes d'écoute pour comprendre le ressenti des employés sur la situation de la diversité dans l'entreprise (HR project manager). Cette idée de focus group est apparue en raison de la création d'une groupe de femmes chez IBA qui a initié des discussions sur la diversité (Recruitment associate 2). Le projet de focus group, prévu en septembre 2024, permettra ainsi d'écouter les points de vue des employés sur la question de la diversité. Cela s'explique par les propos de la HR project manager :

En HR, on ne veut pas lancer des initiatives si on n'est pas prêt à prendre des actions derrière, donc ça ne sert à rien de créer des attentes auprès des gens si après on ne déploie pas de formation pour le leadership féminin par exemple (HR project manager).

Grâce à ces focus group, le sujet de la diversité chez IBA va ressortir et prendra davantage d'ampleur, car les employés seront informés du projet de la politique de diversité et des actions développées au sein de l'entreprise (HR project manager).

#### 2.4. Les moteurs et les freins des démarches de diversité

Nous exposerons dans cette partie les réponses des interviewés, parfois divergentes, quant aux différents moteurs et freins que nous avons identifiés dans la revue de la littérature et que nous avons retenus dans notre modèle d'analyse.

##### 2.4.1. Les moteurs

###### 2.4.1.1. Le respect des obligations légales

Les répondants ont apporté des avis légèrement divergents quant aux obligations légales qui influenceraient leurs décisions en matière de diversité.

Quatre répondantes sur sept ont affirmé qu'IBA respecte les obligations légales, mais que ce n'est pas un moteur qui les influencent à initier des démarches de diversité. Le Sustainability program director et la HR project manager rejoignent partiellement ces avis car ils spécifient que les obligations légales obligent l'entreprise à communiquer sa position sur certains points, tels que sa signification de la diversité et de l'inclusion.

En effet, le Sustainability program director a spécifié que « *les sociétés cotées en bourse doivent respecter certaines normes de reporting [dans leur rapport annuel] (...) et dans ces normes, on doit développer chaque année de plus en plus de sujets, donc on est poussé dans*

*le dos par la législation* ». Ainsi, d'après ce dernier, la loi pousse l'entreprise à amener des réflexions quant à certains sujets, tels que la diversité. IBA démontre qu'elle est consciente des obligations légales et les respecte, comme les principes de non-discrimination et de la parité homme/femme dans le conseil d'administration (HR recruitment manager ; Recruitment associate 1). En effet, IBA défend dans son rapport annuel qu'aucun employé ne doit subir de la discrimination et que l'équilibre des membres du conseil d'administration est respecté selon la loi. De plus, IBA possède des personnes de confiance et un conseiller en risques psychosociaux externe auxquels les employés peuvent faire appel (HR project manager).

De plus, les propos de la HR project manager rejoignent ceux du Sustainability program director. En effet, celle-ci affirme que les obligations légales poussent IBA à entreprendre des réflexions sur la diversité pour que l'entreprise soit en règle. La HR project manager a utilisé l'exemple d'une directive européenne qui est appliquée à un certain nombre d'entreprises : le CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive). Il s'agit d'éléments liés à l'environnement, à la circularité des produits et à l'aspect social, tel que la diversité, qui devront être introduits dans le rapport annuel des entreprises. IBA va donc être amenée à reporter ses décisions et ses positions notamment en matière de diversité. Ainsi, IBA doit respecter cette obligation légale « *sinon ça va être vraiment difficile à rattraper* » (HR project manager).

#### 2.4.1.2. L'obtention du label diversité

Les répondants ont apporté des réponses semblables quant à l'obtention d'un label de diversité. IBA n'a pas l'intention d'en chercher un car elle possède déjà le label B Corp depuis 2021.

Ce label englobe cinq domaines : la gouvernance, la communauté, les employés, l'environnement et les clients/patients. La question de la diversité fait donc partie intégrante de ce label. Selon le Sustainability program director, « *quand on répond au questionnaire B Corp on voit qu'on n'est pas très évolué sur ce sujet-là [la diversité] et c'est l'intérêt de voir avec B Corp nos forces et nos faiblesses* ». Ainsi, selon les répondants, B Corp est le moteur des actions de l'entreprise pour la diversité. Un exemple concret concerne les questions de B Corp sur le recrutement inclusif. Ces questions ont influencé l'équipe de recrutement à utiliser l'intelligence artificielle pour améliorer leurs descriptions d'emploi et les rendre plus inclusives (Sustainability program director).

Ainsi, selon les forces et les faiblesses repérées dans le questionnaire de B Corp, IBA peut développer des démarches de diversité, identifier les priorités et sur quels aspects de la

diversité celles-ci doivent agir (Sustainability program director ; HR project manager). La Recruitment associate (2) a d'ailleurs expliqué que « *le fait d'être recertifié [B corp] influence la stratégie d'IBA a un certain niveau et ça se voit avec la manager de notre équipe qui va mettre la priorité sur un projet diversité cette année-ci* ».

Par ailleurs, le Sustainability program director a établi un lien avec les obligations légales et la certification B Corp. D'après celui-ci, B Corp est une sorte d'avance sur ces obligations, c'est une sorte d'anticipation car certains éléments de ce label pourraient être, à l'avenir, obligatoires dans les entreprises (Sustainability program director).

#### 2.4.1.3. L'amélioration de la réputation de l'entreprise

Différentes réponses ont été rapportées concernant l'amélioration de la réputation d'IBA.

La HR recruitment manager, la Recruitment associate (1) ainsi que la HRBP ne pensent pas que le souhait d'améliorer la réputation et l'image d'IBA pousse celle-ci à entreprendre des démarches de diversité. D'après la HR recruitment manager, la réputation d'IBA n'impacte pas les décisions en matière de diversité mais l'entreprise devra sans doute s'adapter dans le futur. De plus, la HRBP et la Recruitment associate (1) affirment que les démarches de diversité ne sont pas dans le but d'embellir l'image de l'entreprise, mais proviennent plutôt, comme le défend la HRBP, des valeurs d'IBA.

La HR project manager, le Sustainability program director et la Sales administrator ont apporté des réponses différentes. Ceux-ci affirment que la réputation d'IBA joue sur ses démarches de diversité. En effet, la Sales administrator explique que beaucoup d'entreprises observent les réalisations d'IBA et ses nouvelles stratégies. La HR project manager ajoute qu'il est temps d'aborder la question de la diversité car « *IBA ne devrait pas rester à la traîne comme entreprise internationale* », et « *on a l'impression de reculer parce que beaucoup d'entreprises commencent à aborder ce sujet* » (HR project manager). Enfin, le Sustainability program director affirme que les actions de diversité sont importantes en termes d'attractivité des clients et des investisseurs, et donc de compétitivité pour IBA. Par conséquent, les démarches de diversité influencent d'une certaine manière la réputation d'IBA.

#### 2.4.1.4. Les attentes externes de la main-d'œuvre

La Recruitment associate (1) a expliqué que « *beaucoup de candidats posent des questions sur la diversité, ils demandent s'il y a des actions concrètes* ». Les candidats interrogent également les recruteurs sur la certification B Corp (Recruitment associate 2). Cela s'explique par les propos du Sustainability program director et de la HR recruitment

manager qui spécifient que le marché du travail est tendu et que les nouvelles générations sont plus exigeantes par rapport aux actions sociales des entreprises. Le Sustainability program director et la Recruitment associate (1) affirment donc qu'IBA doit bien se positionner sur le marché du travail et s'adapter aux attentes de la main-d'œuvre pour être et rester attractive. Grâce à cela, l'entreprise accèdera à plus de talents et sera donc plus inclusive et équitable (Sustainability program director).

La HR project manager et la HRBP ont cependant apporté des réponses divergentes. La HR project manager a stipulé qu'IBA n'a pas été confrontée ou n'a pas pris conscience que les candidats externes attendent des actions de diversité de la part de l'entreprise. Elle ajoute que « *pour le moment ce n'est pas motivé par l'externe mais peut être qu'on n'a pas entendu les signaux* » (HR project manager). La HRBP rejoint ces propos en affirmant que les actions pour la diversité ne proviennent pas de la pression externe de la main-d'œuvre.

#### 2.4.1.5. Les attentes internes des employés

Les répondants ont apporté les mêmes réponses concernant les attentes des employés.

Plusieurs feedback ou questionnements des employés ont souvent interpellé les répondants sur la question de la diversité et les démarches à entreprendre. A titre d'exemple, les résultats de l'enquête, envoyée quelques fois par an aux employés, sur le sentiment de bien-être au travail, ont déclenché des discussions sur l'inclusion et la diversité dans l'entreprise. C'est notamment grâce à cela que la HRBP a consacré une partie de l'onboarding de la BU Industrielle pour la diversité. La HR recruitment manager a également évoqué que la créativité, l'innovation et la productivité des équipes proviennent majoritairement de la composition de celles-ci. Cette observation a poussé l'entreprise à réfléchir à la question de la diversité dans les équipes et à la manière dont celle-ci les aide à être performantes.

L'élément central qui a déclenché les discussions pour le projet de la politique de diversité reste la constitution d'un groupe de femmes suite au départ de quelques femmes dans le comité de direction (HR project manager, Recruitment associate 1, Sustainability program director). Les répondants ont reçu des feedback d'employés, dont ce groupe de femmes, concernant le nombre de femmes dans l'entreprise et leur présence dans certains postes (HR project manager, Recruitment associate 1). Le Sustainability program director a donc conclu que « *c'est pour ça qu'on [avec la HR project manager] a décidé de structurer une réflexion [sur la politique de diversité]* ».

#### 2.4.1.6. La culture d'IBA

Les réponses des répondants ne sont pas entièrement unanimes quant à la culture d'IBA.

La majorité d'entre eux certifient que la culture d'IBA pousse l'entreprise à entreprendre des actions pour la diversité. Comme le précise le Sustainability program director, « *notre moteur, ce sont nos valeurs* ». La HR recruitment manager rejoint cette idée en expliquant que « *notre culture nous aide à affiner ce qu'on veut et les actions concrètes à prendre pour aller plus loin* ». La Recruitment associate (1) ajoute qu'« *instinctivement les gens vont entrer dans les projets [de diversité] parce que ça les touchent* ». La culture d'IBA pose donc une base aux projets de diversité et permet de faire ressortir ses forces et ses faiblesses, comme le fait qu'« *il n'y a pas assez de sensibilisation et d'éducation sur certains sujets de diversité et d'inclusion* » (HRBP).

La HR recruitment manager et la HR project manager ont cependant apporté une autre vision de l'apport de la culture de l'entreprise pour les projets de diversité. Selon elles, la culture d'IBA pourrait être un piège qui aveuglerait les employés. En effet, d'après la HR recruitment manager « *on n'a pas encore pris ce sujet [de la diversité] à bras le corps car c'est dans notre ADN d'être ouvert et d'accepter l'autre comme il est. Mais en même temps on ne se rend pas compte de nos limitations* ». La HR project manager ajoute à cela qu'IBA est une entreprise qui possède une grande diversité d'employés, néanmoins « *on fait comme si cette différence n'existait pas* ». Selon elle, le projet de la politique de diversité n'a pas encore été lancé car il s'agit surtout d'un problème venant du leadership de l'entreprise. Le management team ne perçoit pas le problème de la diversité, « *ils le voient dans leur vie privée mais ils ne relient pas ça sur le lieu de travail* » (HR project manager).

#### 2.4.2. Les freins

##### 2.4.2.1. Les quotas

Nous pouvons constater certaines divergences dans les réponses des répondants. Ces derniers ont expliqué que, mis à part dans le conseil d'administration, IBA n'a pas de quotas de diversité en Belgique.

La majorité des répondants sont d'avis que l'instauration de quotas dans l'entreprise, en Belgique, ne serait pas bien accueillie par l'ensemble des employés. En effet, la Recruitment associate (2) et le Sustainability program director ont affirmé que les quotas engendrent une discrimination positive. Dans le processus de recrutement, il ne serait pas avantageux de devoir choisir une femme plutôt qu'un homme alors que celui-ci aurait plus de

compétences et correspondrait mieux à l'entreprise (Recruitment associate 2). De plus, pour le Sustainability program director, « *il y aura des résistances (...) et ça affectera par exemple des femmes qui auront été engagées par quotas* ». Cela rejoint les propos de la Sales administrator qui affirme que les employés ne seraient pas très réceptifs à l'idée que des personnes soient engagées uniquement en raison de leur genre.

Par ailleurs, la HR project manager nous a fait part des craintes du management team quant à l'instauration de quotas, ce qui freine le projet pour la politique de diversité. En effet, ceux-ci redouteraient de ne pas obtenir les meilleurs talents et de devoir se justifier auprès d'employés qui n'auraient pas reçu de promotion en raison de leur genre (HR project manager). C'est pourquoi, la HR project manager doit d'abord discuter avec le management team pour déterminer leurs intentions : jusqu'où souhaitent-ils aller dans le projet, souhaitent-ils maintenir le pourcentage actuel d'hommes et de femmes dans l'entreprise, ou préfèrent-ils diversifier les profils de genre ? (HR project manager).

La discussion autour des quotas reste donc sensible et sujette à des avis divergents. Tel est le cas pour la HR recruitment manager. Celle-ci a expliqué que les quotas permettraient tout de même « *à des personnes de se projeter sur les réussites d'autres femmes par exemple, qui ont réussi à monter dans la hiérarchie* » (HR recruitment manager). Elle ajoute donc que la question des quotas mériterait d'être discutée, même si c'est un peu forcé, cela apporterait des changements.

#### 2.4.2.2. Les résistances aux changements

Les réponses quant aux résistances aux changements sont quelque peu divergentes.

La HR recruitment manager, les deux Recruitment associate et la HR project manager n'ont pas été confrontées à des résistances lors de la mise en place d'actions pour la diversité. La Recruitment associate (2) a souligné que « *les gens sont assez réceptifs (...), il n'y a pas de réticence parce qu'ils ont adhéré aux valeurs d'IBA et donc à la diversité* ». La Recruitment associate (1) a ajouté que les actions pour la diversité et le projet pour la politique de diversité apportent des changements mineurs par rapport aux autres changements dans l'entreprise.

De plus, la HR project manager a fait face, non pas à des réticences, mais plutôt à des questionnements d'employés et de managers quant au manque d'action pour la diversité. En effet, certains managers et employés sont favorables aux démarches de diversité « *pour amener des idées différentes dans les équipes, avoir une divergence de points de vue et d'opinions pour être plus créatifs* » (HR project manager).

La HRBP, le Sustainability program director et la Sales administrator ont apporté d'autres réponses à ce frein pour la diversité. La HRBP a été confrontée lors d'une réunion avec le management team de la BU Industrielle à des résistances qui ont freiné un projet de la HRBP. Lors de cette réunion, les employés n'étaient pas d'accord sur ce que représente la diversité et l'inclusion. De plus, des résistances sont apparues car « *certaines ne voyaient pas le problème donc ils ne comprenaient pas pourquoi ils devaient mettre de l'énergie dans la diversité. Pour d'autres, ils ne voyaient pas où était le problème de diversité, ils voulaient d'abord voir où celui-ci se trouvait* » (HRBP). Enfin, certaines personnes avaient peur d'ouvrir la discussion sur la diversité parce qu'ils ne sont pas des experts, d'autant plus que « *ce n'est pas forcément confortable d'aller sponsoriser ce sujet* » (HRBP). Cette dernière a donc fait face à ces résistances qui l'ont bloqué dans la réalisation de son projet de diversité.

Ces résistances sont comparables aux feedback négatifs reçus par la Sales administrator lors de l'onboarding dans la BU Industrielle. Celle-ci a expliqué que certains employés ne voyaient pas l'intérêt d'inclure une session sur la diversité, car c'était une perte de temps et ils ne comprenaient pas pourquoi l'entreprise devrait développer des actions de diversité puisque les employés sont généralement ouverts d'esprit et inclusifs (Sales administrator).

Les propos du Sustainability program director rejoignent ceux de la HRBP et de la Sales administrator. D'après lui, le projet de la politique de diversité a été jusqu'à peu freiné en raison de résistances dans le management d'IBA car certains ne percevaient pas le problème de diversité dans l'entreprise (Sustainability program director).

#### 2.4.2.3. Le manque de priorisation

L'ensemble des répondants a apporté les mêmes réponses quant au manque de priorisation, freinant ainsi les démarches en cours ou les futurs projets pour la diversité.

Tout d'abord, une réorganisation dans certains départements a récemment eu lieu chez IBA. D'après la HR recruitment manager et la HR project manager, l'entreprise avait des priorités plus urgentes et importantes que le projet de diversité. La HR recruitment manager a néanmoins évoqué que cette priorité de réorganisation de certains départements permet à présent de lancer le projet de la politique de diversité, car IBA dispose de temps pour la lancer correctement.

Ensuite, selon la HR project manager, la HR recruitment manager, la HRBP et le Sustainability program director, le manque de priorisation et de focus pour la diversité provient essentiellement du management team. Celui-ci a freiné le lancement du projet de diversité car selon la HR recruitment manager « *ils ont parfois des idées pour la diversité qui*

*ne sont pas toujours bien communiquées vers les RH* ». De plus, la HRBP et le Sustainability program director soulignent que la question de diversité n'a pas le même sentiment d'urgence pour le management team. Or si l'entreprise veut apporter une meilleure sensibilisation et concrétiser un projet de diversité, *« ça doit être porté par le top management »* (HRBP).

Quant aux autres actions de diversité qui ont déjà été mises en œuvre, les répondants ont souligné qu'elles n'ont jamais été autant retardées que le projet de la politique de diversité. La HR recruitment manager ainsi que les deux Recruitment associate ont cependant évoqué que certaines démarches de diversité ont été freinées en raison d'un manque de temps, d'un volume de travail conséquent et d'urgences plus importantes. La HR recruitment manager a expliqué qu'elle n'a pas pu se focaliser correctement sur l'évaluation des descriptions d'emploi (cf. les actions actuelles et futures et leur stade de développement) car *« pour faire avancer les choses dans des sujets ainsi, il faut se poser, avoir le temps de réfléchir (...) et on n'a pas eu le temps de le faire à cause du volume de travail »* (HR recruitment manager).

## Chapitre 3 : L'analyse des données

Ce deuxième chapitre de notre partie empirique est consacré à la confrontation des résultats des entretiens avec la littérature et les éléments retenus dans notre modèle d'analyse. Nous présenterons et interpréterons ainsi les ressemblances et les divergences entre notre partie théorique et notre partie empirique. Afin d'apporter une clarté et une structure à ce chapitre, nous reprendrons une partie des titres et sous-titres de notre chapitre 1 consacré aux résultats empiriques.

### 1. La politique de diversité chez IBA

Comme nous l'avons observé dans la littérature, d'après Bruna, Frimousse & Giraud (2017), une politique de diversité se réfère aux programmes pour améliorer et maintenir la diversité dans une entreprise. IBA n'a, actuellement, pas de politique de diversité entièrement définie, car elle ne dispose pas de programme qui englobe l'ensemble des démarches de diversité.

Cependant, nous pouvons établir des liens entre les éléments de la littérature sur les caractéristiques d'une politique de diversité et celles recueillies lors des entretiens. Les démarches de diversité d'IBA sont, comme l'avance Garner-Moyer (2015) dans la littérature, des mesures pour recruter des personnes de différentes catégories sociales. En effet, les deux Recruitment associate ont avancé que les démarches de diversité d'IBA favorisent l'attraction de tout type de candidats pour que ces derniers se sentent concernés par tout type d'offre d'emploi.

Nous pouvons également lier le contenu de la politique de diversité d'IBA avec les objectifs définis par Bruna, Frimousse & Giraud (2017). En effet, selon ces auteurs, une politique de diversité vise à promouvoir les concepts de base que sont la diversité, l'inclusion et l'équité. Nous retrouvons ces concepts dans le point sur la politique de diversité d'IBA dans son rapport annuel. IBA prône pour la diversité, l'inclusion, l'équité et l'appartenance ainsi que pour la sensibilisation de toutes les parties prenantes à ce sujet. Nous pouvons donc comprendre que la politique de diversité d'IBA vise, comme l'évoque Tisserant (2016), la reconnaissance des différences, l'égalité de traitement et de chances, ainsi que la non-discrimination.

### 2. Les étapes des démarches de diversité et les parties prenantes

#### 2.1. Les démarches actuelles

Les démarches de diversité d'IBA sont développées dans l'entreprise depuis quelques années. Ces démarches sont maintenues dans l'entreprise car, comme l'affirment Paton &

McCaman (2008), la mise en œuvre d'une politique de diversité et d'actions de diversité est un processus continu qui est présent aussi longtemps qu'il apporte des résultats significatifs dans l'entreprise (as cited in Otman & Khalid, 2021).

Nous pouvons lier cela à la formation « unbiased interviewing skills », à la formation sur les différents types d'intelligence et à la session de la diversité durant l'onboarding de la BU Industrielle. Ces actions de diversité ont été développées, mises en place, institutionnalisées et évaluées à travers les retours des employés et des managers. Lorsque les formations et l'onboarding sont terminés et qu'une évaluation a été réalisée, ces actions retournent à la phase 5, pour, de nouveau, être institutionnalisées dans les nouveaux groupes d'employés. Ce retour à cette étape s'explique par le SPF Personnel & Organisation (2010) et Segrestin (2004) qui affirment que durant cette phase d'institutionnalisation, la démarche de diversité doit passer par une adhésion des différentes parties prenantes ainsi que par la compréhension et l'acceptation des objectifs afin que le projet puisse s'intégrer dans la culture et les pratiques de l'entreprise.

### 2.1.1. Les initiateurs

Nous avons identifié dans la littérature que les initiateurs d'un projet de diversité sont généralement le personnel des ressources humaines, les dirigeants ou les managers (Bruna, 2018 ; Naschberger & Baudel, 2018). Dans le cas d'IBA, la formation sur les différents types d'intelligence a été initiée par le management team. Cela s'explique à travers l'idée de Bender, Klarsfeld & Naschberger (2018) qui stipulent que la direction doit donner une impulsion aux démarches de diversité et que sans elle, un projet ne peut être entièrement suivi et rendu légitime auprès des employés. Les autres démarches de diversité ont, quant à elles, été initiées par les employés du département des ressources humaines, tels que les HR managers, le DRH, ou les HRBP. En effet, comme le soulignent Naschberger & Baudel (2018), il revient de leur responsabilité de mettre en place des démarches de diversité.

### 2.1.2. Les responsables du projet

Après avoir finalisé le projet-idée, la littérature démontre que les initiateurs du projet peuvent également le développer et le mettre en place (Bruna, 2018 ; Bruna, Frimousse & Giraud, 2017). Dans le cas d'IBA, les démarches de diversité ont été mises en œuvre par le personnel des ressources humaines, tels que les managers, les HRBP ou les employés. Nous pouvons lier cela au fait que les ressources humaines sont également les principaux acteurs d'un projet de diversité, qui l'élaborent, le structurent, l'implémentent et l'évaluent (Bruna, 2018)

## 2.2. Les futures démarches

Les futures démarches de diversité d'IBA se situent dans d'autres étapes que celles précédemment citées. Nous verrons dans cette confrontation des résultats avec la littérature que le développement des projets de diversité dans l'entreprise ne suit pas le même ordre que les étapes identifiées dans la littérature.

### 2.2.1. Pour le recrutement

Tout d'abord, au niveau du recrutement, nous pouvons relier le projet d'améliorer les descriptions d'emploi et l'étude du genre et de la parité homme/femme à deux étapes de construction de ces démarches.

Le projet pour modifier les descriptions d'emploi n'a pas encore été élaboré, il ne s'agit que d'une idée développée par les recruteurs. Nous pouvons donc la lier à la première phase du processus de construction d'une démarche diversité. En effet, l'équipe de recrutement a initié un « projet-idée » qui, comme l'indique Rocca (2013), a pour objectif de satisfaire un besoin de l'entreprise. Dans le cadre des descriptions d'emploi, l'équipe de recrutement a pour objectif de répondre aux besoins d'IBA, c'est-à-dire d'attirer des profils diversifiés, de renforcer l'inclusion, l'équité, et de réduire des biais éventuels.

Quant à la question du genre et de la parité homme/femme dans le processus de recrutement, nous pouvons relier cette initiative à la troisième phase, c'est-à-dire au diagnostic. Celui-ci consiste à examiner la situation de l'entreprise, ses forces et ses faiblesses en matière de diversité (Bruna, Yanat & Tchankam, 2018 ; De préval et al., 2021). En effet, la HR recruitment manager s'est renseignée sur le pourcentage d'hommes et de femmes qui postulent et qui sont engagés chez IBA. Ce projet reste cependant à l'étape du diagnostic, car l'équipe de recrutement doit creuser davantage les données de diversité pour déterminer les actions à mettre en place.

Ainsi, les deux initiatives en matière de diversité que nous venons d'exposer ont été initiées par la HR recruitment manager. Comme la littérature le démontre, le rôle de cette manager lui permet, à l'aide des recruteurs qu'elle supervise, d'orienter les projets, d'ajuster les actions et les décisions selon la réalité du terrain (Bruna, Yanat & Tchankam, 2018 ; Guilmot & Vas, 2012). En outre, grâce à la littérature, cette équipe de recruteurs peut être identifiée comme étant une équipe de diversité qui intervient dans les phases de construction des projets, qui définit leurs orientations et les coordonne (Bruna, 2016a). Cette équipe collabore donc avec l'initiatrice du projet, la HR recruitment manager.

### 2.2.2. Le projet de la politique de diversité

Le projet le plus important qu'IBA développera dans les prochains mois est la mise en place d'un programme qui structurera les actions de diversité, afin d'affiner la politique de diversité de l'entreprise. Nous pouvons relier les éléments apportés par les entretiens à plusieurs étapes du processus de mise en œuvre d'une politique de diversité.

Comme évoqué précédemment, le déroulement de ce projet ne suit pas successivement chaque étape du processus de construction d'une politique de diversité étudié dans la littérature. En effet, la HR project manager a commencé ce projet en rassemblant des éléments de diversité dans l'entreprise tels que le pourcentage d'hommes et de femmes, ou encore le pourcentage d'hommes et de femmes qui ont un sentiment d'appartenance pour IBA. Or, cette action renvoie à la troisième phase du développement d'une politique de diversité qui consiste à établir un diagnostic de l'entreprise, à examiner la situation actuelle et à récolter des données quantitatives. La HR project manager a spécifié qu'il s'agit pour l'instant de la seule action déjà réalisée pour ce projet. Néanmoins, celle-ci a déjà identifié les prochaines étapes à suivre.

En effet, la HR project manager souhaite faire appel à un conseiller externe pour sensibiliser davantage les employés. De plus, les HR, les employés et les membres du management qui participeront au projet doivent être identifiés. Cette étape renvoie à la phase 2 de la construction d'une politique de diversité, c'est-à-dire à l'identification des parties prenantes au projet et à l'équipe diversité. Comme le spécifie la littérature, il convient de rallier de multiples acteurs afin de recueillir davantage d'idées pour affiner le projet-idée et de valider leur participation (Segrestin, 2004).

Une fois ces personnes identifiées, il sera nécessaire d'établir les priorités, et de définir les objectifs et la direction que prendra le projet. Cette étape correspond, dans la littérature, à la phase 4, c'est-à-dire à la conception du plan d'action. Le projet-idée sera ainsi affiné, car l'entreprise précisera les objectifs de sa politique ainsi que son orientation.

La HR project manager a cependant affirmé que si l'entreprise souhaite agir sur plusieurs groupes cibles, une enquête auprès des employés doit être conçue afin de récolter leurs avis. Cette étape renvoie à la phase 3 du diagnostic de la diversité dans l'entreprise. En effet, la littérature évoque que pour comprendre les forces et les faiblesses de l'entreprise en matière de diversité, celle-ci doit également passer par la récolte de données qualitatives telles que l'opinion des employés (De Préval et al., 2021). Celles-ci peuvent être récoltées grâce au focus group prévu en septembre 2024 chez IBA (cf.2.3.2. Les futures démarches de diversité).

Cette enquête permettra à l'entreprise de comprendre le ressenti des employés sur la situation de la diversité et d'identifier dans quelle direction les actions doivent s'opérer.

Etant donné que le projet de la politique de diversité chez IBA n'est qu'à un certain stade de développement, nous ne pouvons identifier qu'une partie des acteurs impliqués dans ce projet. Les initiateurs de ce projet sont le management et le personnel des ressources humaines, notamment la HR project manager et le Sustainability program director. Comme nous avons pu établir le lien précédemment, le rôle et la position de ces acteurs dans une entreprise sont essentiels pour initier un projet de grande envergure. Les responsables du projets sont encore à déterminer, néanmoins, grâce à nos entretiens, nous pouvons comprendre que la HR project manager en fera partie. En effet, en étant une des initiatrices de ce projet de diversité et en raison de sa fonction de project manager, celle-ci participera à la mise en place du projet. Nous ne pouvons cependant pas affirmer si elle sera la seule responsable.

### 3. Les moteurs et les freins des démarches de diversité

#### 3.1. Les moteurs

##### 3.1.1. Le respect des obligations légales

Certains auteurs de la littérature, tels que Cornet & Warland (2008), Attali (2013), De Préval et al. (2021), évoquent que la volonté d'être conformes et de s'adapter aux lois et aux règles en matière de diversité favorise le développement de démarches de diversité dans les entreprises. Dans le cas d'IBA, l'entreprise est consciente des obligations légales, telles que le respect des normes de reporting dans son rapport annuel. Cependant, les résultats des entretiens sont divergents par rapport à ce moteur. La majorité des répondants ne soutient pas les propos de la littérature quant à l'influence des exigences légales sur leurs démarches de diversité, et ce, quel que soit le stade de développement de ces démarches. Néanmoins, deux répondants ont affirmé que les exigences légales poussent IBA, non pas à initier des actions pour la diversité, mais à enrichir davantage les informations présentes dans son rapport annuel et à étudier la question de la diversité.

Ainsi, au regard des résultats empiriques et des éléments de la littérature, la mise en conformité et le respect continu des exigences légales en matière de diversité ne constitue qu'un moteur partiel pour initier des démarches de diversité chez IBA.

##### 3.1.2. L'obtention du label diversité

A travers la littérature, nous avons observé que le souhait d'obtenir un label de diversité est un moteur contribuant à la construction d'une politique de diversité. Dans le cas

d'IBA, l'entreprise n'a pas l'intention d'acquiescer ce label de diversité, car elle possède le label B Corp qui englobe une pluralité de domaines d'actions, dont la diversité.

Nous pouvons cependant identifier des ressemblances entre le label de diversité et la section sur la diversité dans le label B Corp. En effet, De Préval et al. (2021), Guerfel-Henda & Broussillon (2011), ainsi que Frimousse & Peretti (2007) exposent que le label de diversité permet aux entreprises d'accroître leur engagement envers la diversité, ainsi que de renforcer leur attractivité et leur image. Dans le cas de B Corp, l'analyse de ce label a amené l'équipe de recrutement à utiliser l'intelligence artificielle pour les descriptions d'emploi, ce qui favorise davantage l'inclusion des candidats et donc l'attractivité de l'entreprise.

Il est cependant à noter qu'IBA adopte une approche inverse par rapport aux déclarations de la littérature sur l'obtention d'un label diversité. En effet, Frimousse & Peretti (2007) ainsi que Point (2006) stipulent que, grâce à la construction de leur politique de diversité, les entreprises obtiennent le label diversité. Dans le cas d'IBA, c'est grâce au label B Corp que l'entreprise initie des démarches de diversité. En effet, les entretiens ont démontré que B Corp est le moteur des actions pour la diversité, car, à travers ce label, IBA peut comprendre ses forces et ses faiblesses, se questionner sur la diversité et identifier ses priorités.

De plus, nous pouvons établir un lien entre B Corp et les obligations légales que nous avons abordées précédemment. La littérature évoque que les entreprises ont tendance à anticiper les futures obligations légales en adoptant une gestion proactive de la diversité (Robert-Demontrond & Joyau, 2009). Le label B Corp peut donc être considéré comme une anticipation à ces obligations, car de nouvelles exigences à propos de certains éléments de ce label pourraient apparaître à l'avenir.

En conclusion, nous ne pouvons pas affirmer que le désir d'obtenir un label de diversité influence directement IBA dans ses démarches de diversité, car c'est principalement le label B Corp qui guide et inspire les initiatives de diversité de l'entreprise.

### 3.1.3. L'amélioration de la réputation de l'entreprise

Les éléments de la littérature, défendus par des auteurs comme Garner-Moyer (2010), et Dargouch & Aamoum (2022), ne sont pas entièrement conformes aux résultats de nos entretiens quant au souhait d'améliorer la réputation de l'entreprise à travers les démarches de diversité.

En effet, d'une part, certains répondants ont affirmé que les démarches de diversité d'IBA ne sont pas initiées dans le but d'améliorer sa réputation. L'entreprise est consciente de sa position sur le marché et de sa responsabilité sociale, par conséquent cela ne constitue pas le moteur de ses actions pour la diversité.

D'autre part, la HR project manager, le Sustainability program director et la Sales administrator ont défendu, comme la littérature, que les démarches de diversité, qui sont des actions socialement responsables, ont un impact sur l'attractivité des clients et des investisseurs. Cela est important pour IBA car, en tant qu'entreprise multinationale, celle-ci doit garder une place stratégique sur le marché pour rester compétitive. Les propos de ces répondants rejoignent donc ceux de la littérature, car celle-ci avance que les actions de diversité ont des impacts économiques, juridiques et sociaux qui améliorent la réputation d'une entreprise (Dargouch & Aamoum, 2022).

En raison de la divergence de la littérature par rapport aux réponses des répondants, nous pouvons comprendre que le souhait d'améliorer la réputation d'IBA n'a pas été et n'est pas un moteur central pour la conception des démarches de diversité dans l'entreprise. Néanmoins, IBA garde à l'esprit que ses initiatives en matière de diversité ont des répercussions sur sa réputation.

#### 3.1.4. Les attentes externes de la main-d'œuvre

La littérature démontre que la main-d'œuvre exprime de multiples attentes envers les entreprises et souhaite retrouver de réelles actions en matière de diversité et d'inclusion (Robert-Demontrond & Joyeau, 2009 ; Glassdoor, 2020). Les répondants ont confirmé qu'IBA a conscience de cela, car beaucoup de candidats posent des questions sur la diversité et sur B Corp durant les recrutements. IBA reconnaît donc que les nouvelles générations sont plus exigeantes à ce sujet.

Robert-Demontrond & Joyeau (2009) spécifient également que ces attentes externes poussent les entreprises à y répondre en examinant davantage les demandes et les besoins de la main-d'œuvre et en élaborant des actions concrètes pour la diversité. Nos entretiens ont révélé qu'IBA s'adapte à la main-d'œuvre afin de rester attractive et de garder sa position sur le marché du travail. Néanmoins, les réponses de deux répondantes sont divergentes par rapport à la littérature. Celles-ci ont spécifié que l'entreprise doit porter une plus grande attention à ces signaux externes, car ils ne sont pas toujours visibles et pris en compte par IBA. Par conséquent, ces répondantes ont affirmé que les démarches de diversité ne sont pas motivées par les attentes externes.

Nous pouvons ainsi identifier que ce moteur est bien présent pour certaines démarches de diversité chez IBA, comme celles initiées dans l'équipe de recrutement. En effet, les recruteurs sont en contact direct avec la main-d'œuvre externe et sont tenus de s'informer sur leurs attentes. Celles-ci les ont donc déjà incités à réfléchir aux actions de diversité à déployer dans l'entreprise, telles que l'enquête sur la parité hommes/femmes dans le processus de recrutement.

### 3.1.5. Les attentes internes des employés

La littérature démontre que les employés des entreprises attendent une reconnaissance de la diversité et des actions concrètes envers celle-ci (Attali, 2013). Vatteville (2009) ajoute que la prise en compte de leurs attentes apporterait un meilleur sentiment d'appartenance et davantage de fidélité de leur part. Nous pouvons retrouver cette situation chez IBA. En effet, les répondants ont spécifié que des feedback d'employés ont engendré des réflexions quant aux actions et inactions de l'entreprise sur la promotion de la diversité. L'un des éléments déclencheurs du projet de la politique de diversité a d'ailleurs été la constitution du groupe de femmes qui a exprimé ses attentes et ses contestations quant à la gestion de la diversité chez IBA.

Ainsi, les données de nos entretiens correspondent aux éléments de la littérature, ce qui nous permet d'affirmer que les attentes internes des employés d'IBA pour la diversité sont un moteur favorisant le développement des initiatives de diversité et de la politique de diversité de l'entreprise.

### 3.1.6. La culture d'IBA

La littérature soutient qu'une culture possédant de fortes valeurs sociales influence la construction de démarches de diversité en entreprise. En effet, cette culture favorise le renforcement des valeurs, des croyances, et du respect des différences (Cornet & Warland, 2008 ; Jean, 2000). Nous pouvons relier ces éléments de la littérature à la culture d'IBA. Nos entretiens ont révélé que la culture d'IBA est composée de fortes valeurs sociales, ce qui permet à l'entreprise d'affiner et d'atteindre ses objectifs et ses projets, tels que les démarches de diversité.

L'ensemble des données recueillies lors de nos entretiens démontrent donc que la culture de l'entreprise est un moteur qui influence la réflexion de démarches de diversité d'IBA. Ce moteur se manifeste durant chaque étape de la construction des démarches, car les valeurs de l'entreprise sont constamment présentes lorsqu'elle entreprend des nouveautés.

Il est néanmoins nécessaire de souligner que la culture d'IBA peut être un frein pour les nouvelles initiatives en matière de diversité. En effet, deux répondantes ont suggéré qu'en raison de la culture de l'entreprise, très ancrée et tournée vers l'acceptation de l'autre et de sa diversité, les employés ne prendraient pas assez de recul quant à la diversité et aux nouvelles actions à initier. De ce fait, ce manque de réflexion a retardé la mise en œuvre d'actions, telles que la politique de diversité.

## 3.2. Les freins

### 3.2.1. Les quotas

La littérature stipule qu'une politique de diversité vise, notamment, à augmenter la diversité en entreprise, ce qui amène celle-ci à appliquer des quotas de diversité. Cependant, selon la littérature, l'instauration de quotas serait une source de réticences pour de nombreuses personnes dans les entreprises, car ils engendrent de la discrimination positive et de la stigmatisation des catégories de personnes concernées par les quotas (Villenave, 2006 ; Bargeo, 2016). Dans le cas d'IBA, les entretiens ont rapporté que les quotas ne seraient pas très bien accueillis par les employés. En effet, les propos de la Recruitment associate (2) et du Sustainability program director rejoignent ceux de la littérature, car ces deux répondants ont affirmé que les quotas provoquent de la discrimination positive (Villenave, 2006). Celle-ci engendrerait des inégalités durant le processus de recrutement et susciterait des interrogations concernant l'occupation des postes par certaines personnes.

De plus, la HR project manager a spécifié que la question de quotas est un frein au lancement de la politique de diversité. Cette situation s'explique par la crainte du management team de ne pas obtenir les meilleurs talents pour l'entreprise si des quotas seraient instaurés. Cela rejoint l'idée de Cornet & El Abboubi (2008) ainsi que de Laufer & Paoletti (2015) qui stipulent que les quotas sont contraires à la reconnaissance des compétences et règlent uniquement la quantité des personnes minoritaires. Néanmoins, la réticence des quotas dans l'entreprise pourrait, selon la HR project manager, ne plus freiner le développement du projet de la politique de diversité si une discussion est établie avec le management team. Celle-ci favoriserait la compréhension des quotas et permettrait d'identifier dans quelle direction IBA souhaite diriger sa politique de diversité.

Nous pouvons donc conclure que, dans le cas d'IBA, la question des quotas freine uniquement le lancement de la politique de diversité, car elle est un projet de grande ampleur qui touche toute la sphère de l'entreprise. Par ailleurs, les résultats de nos entretiens démontrent que la question des quotas n'a pas freiné les initiatives et le déroulement des

autres démarches de diversité chez IBA. Et ce, en raison de leurs objectifs et de leur faible ampleur par rapport au projet de la politique de diversité.

### 3.2.2. Les résistances aux changements

Pour ce deuxième frein, nous pouvons examiner des ressemblances et des divergences entre les résultats de nos entretiens et de la littérature.

Certains répondants ont affirmé que les actions pour la diversité chez IBA n'ont pas été confrontées à des résistances, quelles que soient les étapes dans lesquelles ces démarches se situaient. En effet, la Recruitment associate (2) a affirmé qu'il n'y a pas de réticences, car les employés ont adhéré aux valeurs de l'entreprise et donc à ses actions pour la diversité. De plus, les employés seraient même demandeurs de démarches, car cela amènerait davantage de points de vue et de créativité. Cela réfute donc les propos de Bruna (2013) et Soparnot (2013) qui avancent que certains employés seraient réticents aux démarches de diversité, car elles modifieraient les pratiques et les habitudes de ceux-ci. Or, dans le cas d'IBA, les employés sont, comme la littérature l'indique, des contributeurs, car ils favorisent le développement de démarches de diversité et les légitiment dans l'entreprise (Bruna, 2018).

Néanmoins, IBA est confrontée à des résistances pour certains projets de diversité. La littérature stipule que les résistances se construisent notamment lorsque les projets ne sont pas compris par les employés (Bruna, Frimousse & Giraud, 2017). Nous pouvons retrouver cela chez IBA, durant la réunion avec le management team de la BU Industrielle pour un projet de diversité. Des résistances sont apparues pour diverses raisons : un manque de compréhension de ce que représentent la diversité et l'inclusion, un manque de considération pour le projet de diversité, un manque de réflexion quant à la présence de la diversité dans l'entreprise, ainsi qu'une crainte d'aborder ce sujet. Ces résistances sont, d'après la littérature, des contestations et un scepticisme vis-à-vis des démarches de diversité en raison de l'incompréhension commune du projet et de la perception que le sujet est imposé, créant donc l'inconfort (Bruna, 2013 ; Soparnot, 2013).

De plus, Cornet & El Abboubi (2012) soulignent qu'un projet de diversité peut être freiné par le management et la direction en raison d'un manque d'engagement et de soutien de la part de ceux-ci, car ils ne perçoivent pas l'impact et l'importance d'une démarche de diversité dans l'entreprise. Nous retrouvons cette situation chez IBA. D'après le Sustainability program director, le management d'IBA a retardé le lancement de la politique de diversité, car les membres du management team ne percevaient pas le problème de la diversité dans l'entreprise et ne comprenaient pas la réalité du terrain.

En conclusion, nous pouvons observer que les résistances aux changements ne sont pas survenues pour toutes les démarches de diversité chez IBA et ne constituent donc pas un frein pour l'ensemble de ces démarches. Cependant, nous observons que les résistances évoquées précédemment proviennent de divers échelons hiérarchiques et départements, et apparaissent lors de la phase d'initiative de ces démarches de diversité.

### 3.2.3. Le manque de priorisation

Le manque de priorisation a été défini dans la littérature, par Cornet & El Abboubi (2012), comme un frein aux projets de diversité, car ceux-ci ne sont pas une priorité dans les objectifs annuels. Ce frein est visible chez IBA, car le projet de la politique de diversité a été retardé en raison d'autres priorités plus urgentes et importantes, telles qu'une réorganisation dans certains départements.

La littérature évoque également que le manque de priorisation peut provenir d'un manque de communication dans l'entreprise et d'un manque de soutien de la part des parties prenantes (Jean, 2000). Nous pouvons lier cela au cas d'IBA. D'après les répondants, le management team n'a, auparavant, pas apporté de priorité au projet de la politique de diversité, car les idées n'ont pas toujours été bien communiquées et que les membres du management team ne ressentaient pas le même sentiment d'urgence.

Les autres actions de diversité mises en place dans l'entreprise ont également été retardées en raison d'un manque de temps et d'un volume de travail souvent élevé. Comme l'a souligné la HR recruitment manager, ce type de projet nécessite de prendre le temps pour y réfléchir et se poser. Cela rejoint la position de Jean (2000) qui explique que des démarches de diversité sont un processus qui s'établit sur le long terme, ce qui nécessite, en amont, une réflexion approfondie. Il est néanmoins à noter que les démarches de diversité chez IBA n'ont jamais été autant freinées que le projet de la politique de diversité.

En conclusion, nous pouvons affirmer que le manque de priorisation de la politique et des démarches de diversité chez IBA a constitué un frein durant plusieurs étapes de leur élaboration. Les projets de grande envergure, tels que la politique de diversité, ont cependant été reportés plus longtemps que les autres initiatives, en raison de leur ampleur et de la complexité de leur développement.

#### 4. Conclusion

Afin d'apporter une clarté aux résultats de ce chapitre, nous reprendrons dans les tableaux suivants l'ensemble des moteurs et des freins qui, d'après la littérature, influencent la mise en œuvre d'une politique de diversité. Nous récapitulerons également les conclusions que nous avons formulées quant aux moteurs et aux freins impactant ou non la politique de diversité et les démarches de diversité chez IBA.

##### 4.1. Les moteurs

<b>Dans la littérature</b>	<b>Chez IBA</b>
Le respect des obligations légales	Il constitue un moteur partiel chez IBA car il influence le développement d'informations dans son rapport annuel mais il n'influence pas l'entreprise à initier des actions pour la diversité.
Le souhait d'obtenir un label de diversité	Il n'est pas un moteur pour l'entreprise.
La volonté d'améliorer la réputation socialement responsable de l'entreprise	Elle ne représente pas le moteur des démarches de diversité mais IBA a conscience que ses actions pour la diversité ont un impact sur sa réputation.
Les attentes externes de la main-d'œuvre	Elles constituent un moteur partiel car elles influencent et ont influencé la construction de certaines démarches de diversité dans l'entreprise.
Les attentes internes des employés	Elles représentent l'un des moteurs qui favorisent la réflexion et l'élaboration de démarches de diversité chez IBA.
La culture d'entreprise	Elle est l'un des moteurs qui influencent IBA à initier des actions pour la diversité. Cependant, la culture d'IBA est également un frein à ces initiatives.

##### 4.2. Les freins

<b>Dans la littérature</b>	<b>Chez IBA</b>
Les quotas	Ils ne constituent qu'un frein partiel chez IBA car ils retardent le lancement de la politique de diversité mais pas les autres démarches de

	diversité, et ce, quel que soit leur stade de développement.
Les résistances aux changements	Elles sont un frein partiel aux initiatives de diversité car elles n'apparaissent que pour certaines d'entre elles, au début de leur conception.
Le manque de priorisation	Il constitue le frein principal de l'ensemble des démarches de diversité, dont la politique de diversité, que ce soit au début ou durant d'autres étapes de leur élaboration.

## Chapitre 4 : Les recommandations et les pistes pour de futures recherches

### 1. Recommandations pour IBA

Au regard des résultats de nos entretiens et de notre analyse des données, nous pouvons formuler plusieurs recommandations à IBA pour le développement de sa politique de diversité et de ses futures démarches de diversité.

Tout d'abord, nos entretiens ont mis en évidence que le projet de la politique de diversité chez IBA suit certaines étapes que nous avons analysées dans la littérature. Cependant, afin de structurer davantage ce projet, nous recommandons que l'un des CEO, qui a déjà une expérience pour mettre en place une politique de diversité, partage ses connaissances avec les initiateurs du projet. Cela permettra d'élaborer un plan d'action qui respectera les étapes primordiales pour assurer son bon déroulement. De plus, IBA doit intégrer une dimension temporelle dans sa politique de diversité, en s'assurant qu'elle reste une priorité à long terme. Pour ce faire, nous recommandons à l'entreprise d'évaluer régulièrement l'efficacité de ses actions afin d'identifier les succès et les potentiels ajustements à entreprendre.

Ensuite, les répondants ont affirmé qu'un recensement de la diversité dans l'entreprise et une enquête auprès des employés seront prochainement réalisés pour lancer la politique de diversité. Nous conseillons donc à l'entreprise de récolter des données quantitatives et qualitatives dans l'ensemble de l'entreprise, mais également dans chaque Business Units. Cela mettra en évidence les potentielles différences de résultats entre celles-ci, de comprendre quelles sont les causes et d'identifier si l'une d'entre elles nécessite une plus grande attention pour les futurs projets de diversité.

Une troisième recommandation que nous pouvons apporter à l'entreprise concerne la sensibilisation du sujet de la diversité pour les employés. Lors des entretiens, les répondants ont soutenu que la signification de la diversité est imprécise chez IBA et qu'elle n'est pas encore ancrée dans les habitudes quotidiennes. Une solution serait donc que l'intervention du conseiller externe, prévue par la HR project manager, se réalise dans l'ensemble de l'entreprise mais également dans chaque BU. Cela permettra de sensibiliser et de toucher davantage, durant des séminaires, chaque groupe d'employés. Cette intervention favorisera également pour IBA une prise de recul sur sa culture. En effet, lors de notre analyse des données, nous avons identifié la culture d'IBA comme étant également un frein à ses initiatives de diversité. Ce conseiller externe pourra ainsi apporter aux employés une meilleure prise en compte de la question de la diversité dans l'entreprise et une meilleure compréhension de l'importance des démarches de diversité.

Enfin, notre dernière recommandation porte sur les moteurs et les freins susceptibles d'affecter la mise en œuvre des démarches de diversité et de la politique de diversité chez IBA. Etant donné que cette politique n'est que partiellement construite, nous n'avons pas pu identifier si certains moteurs et freins apparaîtront lors des prochaines étapes de sa conception. Nous suggérons donc à l'entreprise d'anticiper les potentiels obstacles qui retarderaient sa mise en œuvre. Ces freins pourraient être de nouvelles résistances aux changements, des modifications dans la priorisation du projet, ou d'autres freins que nous n'avons pas étudié dans ce mémoire. Nous conseillons également aux initiateurs de projets de diversité de communiquer fréquemment entre eux afin de partager leur expérience concernant le développement de leurs actions de diversité, et aux moteurs et aux freins qui ont influencés ces dernières. Cette interaction entre initiateurs permettra d'anticiper les obstacles des futurs projets et de susciter de nouvelles réflexions sur d'autres actions pour la diversité.

## 2. Les pistes pour de futures recherches

Au regard de notre méthodologie, de ses forces et de ses faiblesses, ainsi que des résultats de notre étude, nous pouvons déceler deux pistes pour de futures recherches sur ce sujet d'étude.

Premièrement, afin d'approfondir la recherche et de consolider les conclusions, il serait pertinent d'étudier à nouveau le cas d'IBA lorsque sa politique de diversité aura été mise en œuvre et intégrée dans l'entreprise. Une enquête qualitative avec un échantillon composé d'un plus grand nombre de répondants apporterait davantage de données pour cette recherche. En effet, il serait nécessaire d'interroger une plus grande variété de parties prenantes, à différents niveaux hiérarchiques, afin d'obtenir un maximum d'informations sur l'entreprise. Ainsi, cette nouvelle étude enrichira les données de ce présent mémoire, sur la signification de la politique de diversité pour l'entreprise, sur ses démarches de diversité et les acteurs impliqués, ainsi que les moteurs et les freins influençant celles-ci.

Une seconde perspective de recherche consisterait à explorer le sujet que nous souhaitions initialement étudier, à savoir les effets d'une politique de diversité en entreprise. Pour ce faire, une étude comparative entre IBA et une seconde entreprise permettrait d'évaluer l'efficacité de leur politique de diversité, et d'analyser et de comparer leurs impacts, sur, par exemple, les employés, la culture, les pratiques quotidiennes, le processus de recrutement. L'utilisation d'un questionnaire combiné à des entretiens semi-directifs apporterait des données variées et nuancées, ainsi que des réponses qualitatives afin d'affiner les conclusions de cette recherche.

## Conclusion

Ce mémoire a eu pour objectif de répondre à la question de recherche : « **Quels facteurs favorisent et font obstacle à la mise en œuvre d'une politique de diversité en entreprise ?** ». Il s'agissait ainsi d'étudier les moteurs et les freins influençant la construction d'une politique de diversité, de comprendre comment celle-ci émerge et d'identifier les parties prenantes de ce projet.

Pour ce faire, nous avons procédé à une démarche déductive en investiguant, dans un premier temps, la littérature. Nous avons identifié les caractéristiques et les composantes de la diversité de la main-d'œuvre ainsi que d'une politique de diversité. Par la suite, nous avons exploré les différentes étapes de la mise en œuvre d'une politique de diversité. Nous avons construit notre chapitre sur base des six étapes développées par le SPF Personnel & Organisation (2010). Enfin, nous avons identifié six moteurs favorisant la construction d'une politique de diversité et trois freins à cette dernière.

A l'aide de notre enquête qualitative, nous avons réalisé des entretiens semi-directifs avec des employés de l'entreprise IBA, afin de récolter des éléments de réponse pour notre question de recherche.

Tout d'abord, nous avons identifié que la politique de diversité d'IBA est une déclaration de ce que représente la diversité, l'inclusion, l'équité et l'appartenance pour l'entreprise. Cette politique n'est donc pas, pour le moment, dotée d'un programme qui structure et guide les démarches de diversité de l'entreprise.

Ensuite, nous avons décelé plusieurs démarches de diversité, portées dans l'entreprise par différentes parties prenantes. Parmi les démarches actuelles, nous pouvons retrouver la charte de diversité, la formation sur les biais pour les managers, la formation sur les différents types d'intelligence, et la session de diversité durant un onboarding. Nous avons également identifié de futures démarches pour la diversité : la vérification du processus de promotion équitable, les modifications dans les descriptions d'emploi, l'étude du genre et de la parité homme/femme dans le processus de recrutement, l'enquête sur la représentation des femmes dans les métiers techniques, le lancement du projet pour la politique de diversité, et la mise en place d'un focus group. La majorité des futures démarches ne sont que des initiatives que l'on retrouve dans la première étape de leur conception. Quant à la politique de diversité, celle-ci se situe entre la phase d'initiative et la phase de diagnostic.

Enfin, nous avons confronté les moteurs et les freins identifiés dans la littérature à ceux observés chez IBA, ce qui nous permet de répondre à notre question de recherche. En effet,

nous en sommes venues à la conclusion que les attentes internes des employés et la culture de l'entreprise sont les principaux moteurs favorisant les démarches de diversité d'IBA. Le respect des obligations légales et les attentes externes de la main-d'œuvre constituent des moteurs partiels en raison des divergences de réponses lors des entretiens. Enfin, le souhait d'obtenir un label de diversité et la volonté d'améliorer la réputation socialement responsable de l'entreprise ne représentent pas des moteurs favorisant les démarches de diversité d'IBA. En ce qui concerne les obstacles, le manque de priorisation se présente comme le principal frein aux initiatives de diversité, alors que les quotas et les résistances aux changements constituent des freins partiels chez IBA.

Ainsi, nous pouvons constater qu'une série de moteurs pousse IBA à développer des démarches de diversité. Néanmoins, cette dernière doit rester attentive aux potentiels freins qui viendraient obstruer ses projets pour la diversité.

## Bibliographie

- Apostolatos, K., Nauts, C., Bruynseels, M., David, J., & Deforche, B. (2022). *Untapping the True Potential of Belgian Workforce Diversity*. Boston Consulting Group. <https://www.bcg.com/publications/2022/belgium-untapping-the-true-potential-of-belgian-workforce-diversity>
- Arredondo, P. (1996). *Successful Diversity Management Initiatives : a blueprint for planning and implementation*. Sage. [https://books.google.be/books?hl=fr&lr=&id=Qvsq1kOWTHMC&oi=fnd&pg=PR11&dq=drivers+and+barriers+to+diversity+initiatives&ots=2X0Uum3SfG&sig=MsWr9q\\_7U3rxJ3PGaVQdkxjPdCw&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.be/books?hl=fr&lr=&id=Qvsq1kOWTHMC&oi=fnd&pg=PR11&dq=drivers+and+barriers+to+diversity+initiatives&ots=2X0Uum3SfG&sig=MsWr9q_7U3rxJ3PGaVQdkxjPdCw&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Attali, C. (2013). La gestion de la diversité au sein des organisations. *Creg Versailles*, 1-13. <https://creg.ac-versailles.fr/La-gestion-de-la-diversite-au-sein-des-organisations#:~:text=Le%20management%20de%20la%20diversit%C3%A9%20peut%20se%20d%C3%A9finir%20comme%20%C2%AB%20l,organisations%2C%20dans%20l'intention%20de>
- Bargeo. (2016). *Des quotas, pourquoi ? (Et pourquoi pas ?)*. Programme Eve. <https://www.eveprogramme.com/20665/quota-vous-avez-dit-quota/>
- Bastianutti, J., & Dumez, H. (2012). Pourquoi les entreprises sont-elles désormais reconnues comme socialement responsables ?. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 109, 44-54. <https://doi.org/10.3917/geco.109.0044>
- Bender, A., Klarsfeld, A., & Naschberger, C. (2018). Introduction générale. Management de la diversité des ressources humaines : études empiriques et cas d'entreprises, vue d'ensemble. Dans : Anne-Françoise Bender éd., *Management de la diversité des ressources humaines: Études empiriques et cas d'entreprises* (pp. 1-16). Paris: Vuibert. <https://doi.org/10.3917/vuib.bende.2018.01.0001>
- Bereni, L. (2009). « Faire de la diversité une richesse pour l'entreprise »: La transformation d'une contrainte juridique en catégorie managériale. *Raisons politiques*, 35, 87-105. <https://doi.org/10.3917/rai.035.0087>
- Breda, T. (2014). Les délégués syndicaux sont-ils discriminés ?. *Revue économique*, 65, 841-880. <https://doi.org/10.3917/reco.pr2.0029>

- Bruna, M.G. (2013). Le portage d'une politique diversité comme processus de changement organisationnel : phénoménologie et jeux d'acteurs. *Question(s) de management*, 3, 25-35. <https://doi.org/10.3917/qdm.132.0025>
- Bruna, M.G. (2016a). Dynamique de changement, exercice de la réflexivité et apprentissage managérial dans la conduite d'une démarche transformationnelle de diversité. *La Revue des Sciences de Gestion*, 5-6 (281-282), 121-136. <https://doi.org/10.3917/rsg.281.0121>
- Bruna, M-G. (2016b). Des acteurs, des règles et des savoirs : régulation sociale et apprentissage collectif dans une politique diversité. *Management & Avenir*, 86, 163-92. <https://doi.org/10.3917/mav.086.0163>
- Bruna, M-G. (2018). L'heptagone de la diversité : dynamiques stratégiques et jeux d'acteurs dans la conduite d'une politique de diversité. *Management & sciences sociales*, 17, 69-86. <https://hal.science/hal-01875045>
- Bruna, M.G., & Chanlat, J. (2017). La conduite d'une politique de diversité comme processus de légitimation organisationnelle: Cadrage théorique et exemples empiriques. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 23, 205-245. <https://doi.org/10.3917/rips1.055.0205>
- Bruna, M. G., & Chauvet, M. (2013). La diversité, un levier de performance : plaidoyer pour un management innovateur et créatif. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 17, 70–84. <https://doi.org/10.7202/1015813ar>
- Bruna, M-G, Chanlat, J-F., & Chauvet, M. (2018). Du portage d'une politique de diversité comme levier de changement au management de la diversité comme clé de la performance d'une organisation. In Chanlat, J-F & Ozbilgin, M. (Ed.), *Management et diversité: Approches thématiques et défis sociopolitiques* (p.35-60). Laval. 97827637
- Bruna, M.G., Frimousse, S., & Giraud, L. (2017). Comment apprécier l'impact transformationnel d'une politique de diversité en entreprise ? Contribution liminaire à un agenda de recherche. *Management & Avenir*, 96, 39-71. <https://doi.org/10.3917/mav.096.0039>
- Bruna, M.G., Yanat, Z., & Tchankam, J. (2018). Justice organisationnelle et politiques de diversité : une esquisse de réflexion managériale sous le prisme

- Centre for Strategy and Evaluation Services. (2003). Coûts et avantages de la diversité : étude des méthodes et des indicateurs de mesure du rapport coût-efficacité des politiques de promotion de la diversité dans les entreprises. <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=1440&langId=fr>
- Chanlat, J-F., & Bruna, M-G. (2011). Diversité et performance dans l'entreprise : une affaire de management. *Ena Hors les Murs*, 415, p14-15.
- Collerette, P., Delisle, G., & Perron, R. (1997). Le changement organisationnel : théorie et pratique. *Presses de l'Université du Québec*
- Cornet, A., & El Abboubi, M. (2012). Gérer la diversité dans le secteur public : pratiques et conditions de succès. *Gestion*, 37, 57-66. <https://doi.org/10.3917/riges.374.0057>
- Cornet, A. & Fatou, F. (2018). Dialogue social et gestion de la diversité. In Chanlat, J-F & Ozbilgin, M. (Ed.), *Management et diversité: Approches thématiques et défis sociopolitiques* (p.35-60). Laval. 97827637
- Cornet, A., & Warland, P. (2008). La gestion de la diversité des ressources humaines dans les entreprises et organisations. Les Editions de l'Université de Liège. ISBN : 9-782874-560590
- Dargouch, B., & Aamoun, H. (2022). RSE : Quel impact sur la réputation de l'entreprise ? Une revue de la littérature. *International Journal of Financial Accountability, Economics, Management, and Auditing*, 4(3). <https://zenodo.org/records/7071278>
- Demoulin, S. (2023). Diversité et Multiculturalité [Présentation Power Point]. Moodle UCLouvain.
- De Préval, C., Jablan, J., Lay, E., Martin, E., & Poinsignon, G. (2021). *Diversité et inclusion au sein des entreprises sociales*. Bruxeo. [https://sodiversity.bruxeo.be/sites/00\\_algol\\_websites/files/c02/files/Guide-Diversity-Now.pdf](https://sodiversity.bruxeo.be/sites/00_algol_websites/files/c02/files/Guide-Diversity-Now.pdf)
- Dietrich, A. (2009). Le manager intermédiaire ou la GRH mise en scène. *Management & Avenir*, 21, 196-206. <https://doi.org/10.3917/mav.021.0196>

- El Abboubi, M. (2013). Comment identifier les parties prenantes dans une certification RSE ? *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 17(2), 48–62. <https://doi.org/10.7202/1015400ar>
- El Abboubi, M., & Cornet, A. (2010). L'implication des parties prenantes comme un processus de construction sociale. Analyse à partir de la théorie de l'acteur-réseau. *Management & Avenir*, 33, 275-297. <https://doi.org/10.3917/mav.033.0275>
- Foma, E. (2014). Impact of Workplace Diversity. *Integrative Business & Economics*, 3(1), p.402-410.
- Foudriat, M. (2015). Le changement organisationnel: Réflexions sur les conceptions méthodologiques. Dans : Jean-Pierre Girard éd., *Les chefs de service à l'épreuve du changement* (pp. 5-30). Paris: Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.girar.2015.01.0005>
- Frimousse, S., & Peretti, J. (2007). La diversité ou la dialectique du semblable et du différent. *Management & Avenir*, 14, 105-118. <https://doi.org/10.3917/mav.014.0105>
- Garner-Moyer, H. (2010, mars, 24-26). *Politique de RSE et de gestion de diversité : des intérêts et des leviers communs. 7ème Congrès de l'ADERSE : RSE & innovation*. La Rochelle. DOI: 10.13140/2.1.4199.2480
- Garner-Moyer, H. (2015). Gestion de la diversité et enjeux de GRH. *Management & Avenir*, 7, 23-42. <https://doi.org/10.3917/mav.007.0023>
- Garnero, A., Kampelmann, S., & Rycx, F. (2016). Is Workforce Diversity Always Performance-enhancing: A Literature Review. *Reflets et perspectives de la vie économique*, 55, 81-91. <https://doi.org/10.3917/rpve.554.0081>
- Glassdoor (2020). *Glassdoor's Diversity and Inclusion Workplace Survey*. Glassdoor. <https://www.glassdoor.com/blog/glassdoors-diversity-and-inclusion-workplace-survey/>
- Guerfel-Henda, S., & Broussillon, G. (2011). Evaluation et mesure des politiques de diversité culturelle. *Management & Avenir*, 43, 239-252. <https://doi.org/10.3917/mav.043.0239>
- Guilmot, N., & Vas, A. (2012). Les cadres intermédiaires au cœur du sensemaking: Le processus de création de sens en contexte de changement organisationnel. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 18, 77-99. <https://doi.org/10.3917/rips1.045.0077>

- Harmel, R. (2014, octobre, 29-31). Culture organisationnelle et gestion de la diversité culturelle au sein des PME : Proposition d'un cadre théorique. 12<sup>ème</sup> Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Agadir.
- Havard, C., & Ingham, M. (2017). Le rôle des managers intermédiaires dans le déploiement d'un programme RSE : le cas du Groupe La Poste. *Revue de l'organisation responsable*, 12, 5-24. <https://doi.org/10.3917/ror.122.0005>
- IBA. (2023). *Rapport annuel 2023. The Crew*. <https://www.iba-worldwide.com/iba-annual-report-2023>
- Institut Montaigne. (2014). Dix ans de politiques de diversité : quel bilan ? [Dix ans de politiques de diversité: quel bilan ? | Institut Montaigne](#)
- Jean, K. (2000). La gestion de la diversité : caractéristiques et implantation. *Interactions*, 4(2), 234-261.  
[https://www.usherbrooke.ca/psychologie/fileadmin/sites/psychologie/espace-etudiant/Revue\\_Interactions/Volume\\_4\\_no\\_2/V4N2\\_JEAN\\_Karina\\_p233-262.pdf](https://www.usherbrooke.ca/psychologie/fileadmin/sites/psychologie/espace-etudiant/Revue_Interactions/Volume_4_no_2/V4N2_JEAN_Karina_p233-262.pdf)
- Komi, A. (2019). Le management des résistances à un projet d'innovation par l'intelligence artificielle dans une perspective de changement. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 36(8), 29-54. <https://doi.org/10.3917/rimhe.036.0029>
- Label-emplitude (n.d.). Quelles sont les différences entre un label RSE et une charte RSE ? Label-emplitude. <https://www.label-emplitude.fr/articles/46809/label-charte>
- Laufer, J., & Paoletti, M. (2015). Quotas en tout genre ?. *Travail, genre et sociétés*, 34, 151-155. <https://doi.org/10.3917/tgs.034.0151>
- Lee-Gosselin, H., & Ann, H. (2011). Modèle d'analyse de la culture organisationnelle et diversité des genres. *Humanisme et Entreprise*, 305, 65-80. <https://doi.org/10.3917/hume.305.0065>
- Marbot, E., & Nivet, B. (2013). Exemple de pratique de gestion de la diversité à la française : réalité, opportunité et aliénation. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 17, 50–60. <https://doi.org/10.7202/1015811ar>
- Marquet, J., Van Campenhoudt, L., & Quivy, R. (2022). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Armand Colin.

- Naschberger, C. (2008). La mise en œuvre d'une démarche « diversité en entreprise ». Le cas de l'intégration des personnes en situation de handicap. *Management & Avenir*, 18, 42-56. <https://doi.org/10.3917/mav.018.0042>
- Naschberger, C., & Baudel, C. (2018). Chapitre 8. Promouvoir une politique de diversité et d'inclusion au travail : l'exemple de la mise en place de la charte d'engagement LGBT dans les entreprises et structures pionnières. Anne-Françoise Bender, A-F. (Ed.), *Management de la diversité des ressources humaines: Études empiriques et cas d'entreprises* (p. 171-193). Paris: Vuibert. <https://doi.org/10.3917/vuib.bende.2018.01.0171>
- Otman, A., & Khalid, F. (2021, juin 1-4). Le concept du changement organisationnel : Etat de l'art et proposition d'une définition consensuelle. XXX<sup>ème</sup> Conférence de l'AIMS, En ligne. <https://www.strategie-aims.com/conferences/32-xxxeme-conference-de-l-aims/communications/5693-le-concept-du-changement-organisationnel-etat-de-l-art-et-proposition-dune-definition-consensuelle/download>
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2021). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Armand Colin.
- Point, S. (2006). La charte de la diversité regards sur le discours des entreprises signataires. *Management & Avenir*, 8, 61-85. <https://doi.org/10.3917/mav.008.0061>
- Point, S. (2012). (Re)connaissances autour de la diversité : réflexions théoriques et rhétoriques sur les journées internationales de la diversité. *Management & Avenir*, 57, 57-52. <https://doi.org/10.3917/mav.057.0057>
- Robert-Demontrond, P., & Joyeau, A. (2009). Les politiques de diversité ethnoculturelle dans l'entreprise : avantages, limites et conditions de succès. *Gestion*, 34, 57-65. <https://doi.org/10.3917/riges.343.0057>
- Rocca, M. (2013). *Conduire un projet : acteurs et méthodes du changement organisationnel*. De Boeck.
- Rousseau, A. (2022). *Méthodes de recherche en sciences du travail – partie 3 : design de recherche* [Présentation Power Point]. Moodle UCLouvain.
- Segrestin, D. (2004). *Les chantiers du manager*. Armand Colin, Paris
- Semache, S. (2009). Le rôle de la culture organisationnelle dans la gestion de la diversité. *Management & Avenir*, 28, 345-365. <https://doi.org/10.3917/mav.028.0345>

- Soparnot, R. (2013). Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus. *Recherches en Sciences de Gestion*, 97, 23-43. <https://doi.org/10.3917/resg.097.0023>
- SPF Personnel & Organisation. (2010). *Elaborer une politique de diversité : guide méthodologique*. Jacky Leroy. <https://bosa.belgium.be/fr/publications/elaborer-une-politique-de-diversite-guide-methodologique>
- Tisserant, P. (2016). Politiques d'égalité et de diversité dans les organisations. Dans : Jean-Luc Bernaud éd., *Psychologie de la bienveillance professionnelle: Concepts, modèles et dispositifs*, 123-139. Paris: Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.berna.2016.01.0123>
- Vas, A. (2005). Les processus de changement organisationnel à l'épreuve des faits : une approche multiparadigmatique. *Management international*, 21-36. DOI: 10.59876/a-2q81-xpxz
- Vatteville, É. (2009). La stratégie de la diversité au fondement de la confiance et de la performance. *Management & Avenir*, 28, 408-421. <https://doi.org/10.3917/mav.028.0408>
- Verrier, G. (2012). Faire de la diversité une source de performance pour l'entreprise. *Identité RH*. <https://www.identiterh.com/wp-content/uploads/2023/02/Courrier-janvier-2012.pdf>
- Villenave, B. (2006). La discrimination positive : une présentation. *Vie sociale*, 3, 39-48. <https://doi.org/10.3917/vsoc.063.0039>

## Annexe

### Annexe 1 : guide d'entretien

Thèmes	Questions
Présentation	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pouvez-vous expliquer votre parcours professionnel au sein d'IBA : poste, ancienneté ?</li></ul>
Diversité	<ul style="list-style-type: none"><li>• Quelle est la représentation de la diversité des employés dans l'entreprise ? (genre, origine, âge, nationalité, handicap)</li></ul>
Politique de diversité	<ul style="list-style-type: none"><li>• Que signifie pour vous une politique de diversité en entreprise ?</li><li>• Avez-vous une politique de diversité officielle ?</li><li>• Pouvez-vous expliquer quelles actions IBA a déjà mises en place pour améliorer la diversité ?<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Quels étaient leurs objectifs et le public ciblé ?</li><li>▪ Ces démarches ont-elles été terminées ?</li></ul></li><li>• Etes-vous actuellement en train de développer des initiatives en matière de diversité ? Ou avez-vous de futures initiatives ? Si oui, quels sont leurs objectifs ?</li></ul>
La mise en œuvre de la politique	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comment avez-vous initié et construit vos démarches de diversité ?</li><li>• D'autres personnes ont-elles pris part au projet ? Si oui, quel était leur rôle et à quel moment sont-elles intervenues ?</li><li>• Où en êtes-vous actuellement dans le développement de vos démarches de diversité ?</li><li>• Gérez-vous ces initiatives seul(e) ou avec l'aide d'autres personnes ?</li></ul>
Moteurs	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pour quelles raisons avez-vous entrepris des démarches de diversité ?</li></ul> <p><u>Facteurs juridiques :</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Certaines obligations légales vous ont-elles influencé dans vos démarches de diversité pour être en règle ?</li><li>• Quelle importance l'entreprise accorde-t-elle à l'obtention d'un label diversité ?<ul style="list-style-type: none"><li>▪ En quoi cela influence, ou non, vos actions pour la diversité ?</li><li>▪ Avez-vous un autre label qui vous pousse à entreprendre des démarches ?</li></ul></li></ul> <p><u>Facteurs socio-économiques :</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• La réputation et l'image de l'entreprise jouent-elles un rôle dans vos décisions pour la diversité ? Si oui/non pourquoi ?</li></ul> <p><u>Facteurs sociaux :</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ressentez-vous une pression externe pour mettre en place des actions de diversité ? Si oui, comment cela influence vos décisions ?</li><li>• Quels types de feedback avez-vous reçus de la part des employés concernant la diversité ?</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ces demandes vous ont-elles déjà influencé dans vos décisions d'actions pour la diversité ?</li> <li>• Comment décririez-vous la culture d'IBA en matière de diversité et d'inclusion ? <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vos valeurs sociales vous incitent-elles à entreprendre davantage de démarches de diversité pour les renforcer ?</li> </ul> </li> </ul>
Freins	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles raisons ont freiné l'adoption de démarches de diversité ?</li> </ul> <p><u>Facteurs juridiques :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Y a-t-il des quotas de diversité dans l'entreprise ? Si oui quel est le ressenti des employés ? <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les exigences en matière de quotas ont-elles déjà freiné vos projets de diversité ? Si oui, pourquoi ?</li> </ul> </li> </ul> <p><u>Facteurs sociaux :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avez-vous été confronté à des résistances face aux actions de diversité ? Comme des contestations, des oppositions au projet, de l'indifférence ? <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Si oui, quelle en était la source et pourquoi sont-elles apparues ? Avez-vous réussi à contenir ces résistances ?</li> <li>▪ Si non, pourquoi ne sont-elles pas apparues ?</li> </ul> </li> <li>• Avez-vous déjà développé des démarches de diversité qui n'ont pas été achevées en raison d'autres projets plus importants ?</li> </ul>
Conclusion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avez-vous d'autres moteurs et freins que je n'ai pas abordés et qui influencent la mise en œuvre de vos démarches de diversité ?</li> </ul>

