

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

# **Articulation de la communication interne et externe sur la diversité et l'inclusion LGBTQIA+**

Entre engagement réel et *pinkwashing*

Auteur : Lecomte Chloé  
Promotrice : Sarah Sepulchre

Année académique 2023 - 2024  
Master 2 en communication - Finalité spécialisée en communication  
stratégique des organisations

|                                                                                                     |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Remerciements</b>                                                                                | <b>4</b>  |
| <b>Glossaire</b>                                                                                    | <b>5</b>  |
| <b>Introduction</b>                                                                                 | <b>7</b>  |
| <b>Chapitre 1 – Aspect théorique</b>                                                                | <b>9</b>  |
| <b>1. Diversité et inclusion</b>                                                                    | <b>9</b>  |
| a. Diversité                                                                                        | 9         |
| b. Gestion de la diversité                                                                          | 9         |
| c. Inclusion                                                                                        | 10        |
| d. Gestion et communication inclusive                                                               | 11        |
| e. Différences entre diversité et inclusion                                                         | 11        |
| <b>2. Responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et objectif de développement durable (ODD)</b> | <b>12</b> |
| a. Définition RSE et développement durable                                                          | 12        |
| b. Définition objectifs développement durable                                                       | 14        |
| c. RSE et ODD                                                                                       | 14        |
| d. Lien avec la diversité et l'inclusion LGBTQIA+                                                   | 14        |
| <b>3. Communication interne</b>                                                                     | <b>15</b> |
| a. Définition de la communication interne                                                           | 15        |
| b. Importance de la communication interne dans la gestion de la diversité et de l'inclusion         | 15        |
| c. Outils et canaux de communication interne                                                        | 16        |
| d. Les stéréotypes, un frein à la communication interne                                             | 17        |
| <b>4. Communication externe</b>                                                                     | <b>18</b> |
| a. Définition de la communication externe                                                           | 18        |
| b. Identité, image de marque et réputation                                                          | 18        |
| <b>5. Indicateurs clés de performance (KPI)</b>                                                     | <b>20</b> |
| <b>6. LGBTQIA+ en contexte organisationnel</b>                                                      | <b>21</b> |
| a. Représentation des employé·e·s LGBTQIA+ sur le lieu de travail.                                  | 22        |
| b. Défis et opportunités spécifiques des personnes LGBTQIA+ dans les entreprises.                   | 23        |
| c. Impact de l'inclusion des personnes LGBTQIA+ sur les employé.e.s et employeurs·euses             | 24        |
| <b>7. Pinkwashing</b>                                                                               | <b>25</b> |
| a. Définition et mise en contexte                                                                   | 25        |
| b. Implications et risques pour la communication organisationnelle                                  | 26        |
| <b>8. La communication persuasive et le pinkwashing</b>                                             | <b>27</b> |
| a. Le modèle de Hovland                                                                             | 27        |
| b. Hovland et l'inclusion                                                                           | 28        |

|                                                                           |           |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Chapitre 2 - Méthodologie</b>                                          | <b>29</b> |
| 1. Introduction                                                           | 29        |
| 2. Étude quantitative                                                     | 30        |
| a. Définition                                                             | 30        |
| b. Réalisation du questionnaire                                           | 30        |
| c. Administration du questionnaire                                        | 31        |
| 3. Étude qualitative                                                      | 33        |
| a. Définition                                                             | 33        |
| b. Guide d'entretien                                                      | 34        |
| c. Réalisation des interviews                                             | 36        |
| <b>Chapitre 3 - Interprétations</b>                                       | <b>37</b> |
| 1. Introduction                                                           | 37        |
| 2. Résultats quantitatifs                                                 | 37        |
| a. Échantillon                                                            | 37        |
| b. Communication interne                                                  | 39        |
| c. Communication externe                                                  | 41        |
| d. Actions concrètes                                                      | 43        |
| e. Pinkwashing                                                            | 43        |
| f. Commentaire                                                            | 43        |
| 3. Résultats qualitatifs                                                  | 44        |
| a. Précision de l'échantillon                                             | 44        |
| b. Communication externe                                                  | 45        |
| c. Communication interne                                                  | 46        |
| d. Actions concrètes                                                      | 48        |
| e. Défis                                                                  | 48        |
| f. Pinkwashing                                                            | 49        |
| 4. Discussions des résultats                                              | 49        |
| a. Un échantillon représentatif                                           | 49        |
| b. Redéfinition du pinkwashing                                            | 50        |
| c. Équipe de diversité & inclusion et communication persuasive            | 51        |
| d. Image et pinkwashing                                                   | 53        |
| e. Actions concrètes, définition ?                                        | 54        |
| f. Les défis de la communication sur l'inclusion et la diversité LGBTQIA+ | 55        |
| 5. Réponses aux questions de recherche                                    | 57        |

|           |                                                                                                                                                                                                                                                                              |           |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| a.        | Comment les entreprises articulent leur communication externe et interne en matière de diversité et d'inclusion LGBTQIA+, et dans quelle mesure ces messages correspondent aux actions concrètes et aux valeurs véritablement mises en œuvre au sein de l'entreprise ? _____ | 57        |
| b.        | Sous-question 1 : Comment le recrutement d'une équipe de diversité et inclusion, par une entreprise, influence sa communication ou sa pratique de pinkwashing ? _____                                                                                                        | 59        |
| c.        | Sous-question 2 : Quels sont les canaux de communication les plus efficaces pour promouvoir la diversité et l'inclusion LGBTQIA+ tant en interne qu'en externe ? _____                                                                                                       | 60        |
| <b>6.</b> | <b>Limites</b> _____                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>61</b> |
| a.        | Limites de la méthodologie quantitative _____                                                                                                                                                                                                                                | 61        |
| b.        | Limites de la méthodologie qualitative _____                                                                                                                                                                                                                                 | 62        |
| c.        | Limites communes _____                                                                                                                                                                                                                                                       | 63        |
| d.        | Conclusion des limites _____                                                                                                                                                                                                                                                 | 64        |
| <b>7.</b> | <b>Conclusion</b> _____                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>64</b> |
|           | <b>Conclusions et améliorations</b> _____                                                                                                                                                                                                                                    | <b>66</b> |
|           | <b>Annexes</b> _____                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>68</b> |
| <b>1.</b> | <b>Annexe 1 - Questionnaire vierge</b> _____                                                                                                                                                                                                                                 | <b>68</b> |
| <b>2.</b> | <b>Annexe 2 - Réponses au questionnaire</b> _____                                                                                                                                                                                                                            | <b>73</b> |
| <b>3.</b> | <b>Annexe 3 – Réponses aux interviews</b> _____                                                                                                                                                                                                                              | <b>78</b> |
| a.        | Intervenant 1 (secteur bancaire) _____                                                                                                                                                                                                                                       | 78        |
| b.        | Intervenante 2 (secteur bancaire) _____                                                                                                                                                                                                                                      | 80        |
| c.        | Intervenant 3 (secteur bancaire) _____                                                                                                                                                                                                                                       | 81        |
| d.        | Intervenant 4 (transport) _____                                                                                                                                                                                                                                              | 84        |
| e.        | Intervenante 5 (transport) _____                                                                                                                                                                                                                                             | 86        |
| f.        | Intervenant 6 (horeca) _____                                                                                                                                                                                                                                                 | 87        |
| g.        | Intervenante 7 (horeca) _____                                                                                                                                                                                                                                                | 88        |
| h.        | Intervenante 8 (assurance) _____                                                                                                                                                                                                                                             | 89        |
| i.        | Intervenante 9 (assurance) _____                                                                                                                                                                                                                                             | 90        |
| j.        | Intervenante 10 (assurance) _____                                                                                                                                                                                                                                            | 92        |
| <b>4.</b> | <b>Tableaux dynamiques</b> _____                                                                                                                                                                                                                                             | <b>93</b> |
| a.        | Tableau socio-démographique _____                                                                                                                                                                                                                                            | 93        |
| b.        | Tableaux pinkwashing _____                                                                                                                                                                                                                                                   | 93        |
| c.        | Tableaux équipe diversité et inclusion _____                                                                                                                                                                                                                                 | 94        |
| d.        | Tableau sur la connaissance du pinkwashing _____                                                                                                                                                                                                                             | 95        |
|           | <b>Bibliographie</b> _____                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>96</b> |

## Remerciements

*Je souhaite remercier chaleureusement toutes les personnes qui ont participé, de près ou de loin, à l'élaboration de ce mémoire. Sans leur soutien et leur participation, ce travail n'aurait pas été possible.*

*Je tiens tout particulièrement à remercier Madame Sarah Sepulchre, ma promotrice, pour sa disponibilité constante, ses conseils avisés et son encadrement tout au long de ce projet. J'ai pu progresser avec confiance grâce à ses encouragements et son expertise inestimables.*

*Je remercie également ma famille pour leur soutien inébranlable et leurs encouragements. À mon compagnon, Johakim, je suis reconnaissante pour sa compréhension, son soutien moral et pour avoir toujours cru en moi.*

*Une mention spéciale à ma maman, Nathalie, pour avoir relu ce mémoire avec attention et pour ses précieux retours. Son aide a été cruciale pour améliorer la qualité de ce travail.*

*À toutes et tous, merci du fond du cœur.*

## Glossaire

Avant toute chose, étant donné le sujet sensible et parfois méconnu qu'aborde ce mémoire, il me semble important de mettre en place un glossaire. Les définitions suivantes ont été réalisées avec mes propres mots et sur base de mes connaissances afin de m'assurer que les explications sont compréhensibles pour tout un chacun.

- **Allié·e** : un·e allié·e de la communauté LGBTQIA+ est une personne qui soutient les droits, les intérêts et le bien-être des membres de la communauté. Les allié·e·s reconnaissent l'importance de l'égalité et de l'inclusion pour toutes les personnes, indépendamment de leur orientation sexuelle, identité de genre ou expression de genre, sans pour autant être membre de la communauté LGBTQIA+
- **Coming out** : il s'agit du fait qu'un individu annonce un changement dans son orientation sexuelle ou personnelle ou sur son identité de genre à ses proches
- **Déclaration d'Amsterdam** : c'est un document officiel, créé par ILGA (Association internationale des lesbiennes, gays, bisexuels, trans et intersexes). Elle met en avant le besoin de la reconnaissance et du respect des droits humains des personnes LGBTQIA+ à travers le monde (*Déclaration d'Amsterdam - 1975 - International Council on Monuments and Sites*, s. d.)
- **LGBTQIA+** :
  - Lesbien : des femmes attirées amoureusement ou sexuellement par d'autres femmes (Bouclon, 2022)
  - Gay : des hommes attirés amoureusement ou sexuellement par d'autres hommes (Bouclon, 2022)
  - Bi(sexuel·le) : personne autant attirée par les hommes que par les femmes, amoureusement ou sexuellement (Bouclon, 2022)
  - Trans(genre) : personne qui ne se définit pas par l'identité de genre assignée à la naissance (Bouclon, 2022)
  - Queer : terme inclusif pour désigner les identités sexuelles et de genre non conventionnelles (Bouclon, 2022)
  - Intersexe : personne née avec des caractéristiques sexuelles qu'on ne peut attribuer totalement au sexe masculin ou féminin (Bouclon, 2022)
  - Asexuel·le : une personne qui n'a pas, ou très peu, d'attraction sexuelle pour autrui (Bouclon, 2022)

- **LGBTfriendly** : désigne un lieu, une personne, une organisation ou une attitude accueillante et respectueuse envers les membres de la communauté LGBTQIA+.
- **LGBTphobe** : un comportement ou une attitude par laquelle on manifeste une hostilité et un rejet des membres de la communauté LGBTQIA+
- **Open@Work** : initiative de plusieurs entreprises (Accenture, KliQ npo et BNP Paribas Fortis) qui promeut l'inclusion de la communauté LGBTQIA+ dans les entreprises en fournissant diverses ressources : formation, outils, conseils... (*Open@Work : À propos | LinkedIn*, s. d.)
- **Outing** : un coming out forcé
- (en) **Transition** : une personne en transition est une personne qui est en train de changer d'identité de genre ou de sexe
- **Transphobie** : un comportement ou une attitude par laquelle on manifeste une hostilité et un rejet des personnes transgenres ou en transition

## Introduction

La Belgique est pionnière en matière de reconnaissance des droits de la communauté LGBTQIA+, notamment en étant le deuxième pays de l'Union Européenne (Toute l'Europe, 2024) à légaliser le mariage pour tous, en juin 2003 (*Les Conditions Légales du Mariage | Belgium.be*, s. d.). Elle se distingue donc, par un cadre juridique et social favorables, à l'inclusion de cette communauté, dans tous les domaines de la vie. Tout ceci a, d'ailleurs, été rendu possible grâce à la loi anti-discrimination du 25 février 2003 (*Moniteur Belge*, s. d.). Dès lors, toute forme de discrimination en fonction de l'orientation sexuelle ou de l'identité de genre devient punie par la loi.

Avec cette évolution sociétale, les parties prenantes sont en droit d'attendre une évolution des valeurs et actions concrètes, dans leur entreprise. Cependant, selon l'enquête du cabinet BCG, le sentiment d'inclusion au travail des membres de la communauté LGBTQIA+ est en régression (*Inclusion des LGBTQ+ En Entreprise : L'inquiétante Régression*, s. d.). En effet, en 2018, 54% des répondant·e·s se sentaient à l'aise de parler de leur orientation sexuelle ou d'identité de genre, au travail, mais nous passons à 43%, en 2020. De plus, l'enquête montre une augmentation de 8%, entre 2018 et 2020, du nombre de répondant·e·s pensant que c'est un désavantage de dire qu'ils appartiennent à la communauté (*Inclusion des LGBTQ+ En Entreprise : L'inquiétante Régression*, s. d.). UNIA souligne une hausse de 4%, depuis 2020, des dossiers LGBTQIA+ traités, concernant de la discrimination, des discours de haine, de la violence (*Augmentation des Dossiers LGBTI+ En 2023 | Unia*, s. d.). Unia, est « une institution publique indépendante qui lutte contre la discrimination et défend l'égalité, en Belgique » (*À Propos D'Unia | Unia*, s. d.).

Cependant, depuis 2017, les actions de communication des entreprises, au sujet de la communauté LGBTQIA+ augmentent. On retrouve, par exemple, des actions de communication interne, chez IBM qui offre des avantages, notamment médicaux, à ses employé·e·s travaillant, dans des pays anti-LGBTQIA+ ou encore Randstad qui propose des séminaires sur les discriminations. Mais il y a aussi une augmentation des communications au grand public de la part des entreprises. Nous avons par exemple, en Belgique, AXA et GSK qui subventionnent ses employé·e·s voulant défiler à la *Pride* (marche de la fierté) (Dussert, 2018).

Dans ce contexte de dualité, il est pertinent de s'interroger, sur la manière dont les entreprises communiquent, sur la diversité et l'inclusion LGBTQIA+. Cette communication, s'avère-t-elle cohérente avec les actions concrètes mises en place ? Engendre-t-elle un réel engagement de la

part des entreprises ou se limite-t-elle à des opérations de communication superficielles ? Les entreprises établies, en Belgique, font-elles du *pinkwashing* de manière consciente ?

Ce mémoire vise à analyser la communication interne et externe des entreprises belges, sur la diversité et l'inclusion LGBTQIA+, en les mettant en regard des actions concrètes mises en place. La question de recherche émise est « *Comment les entreprises articulent leur communication externe et interne en matière de diversité et d'inclusion LGBTQIA+, et dans quelle mesure ces messages correspondent aux actions concrètes et aux valeurs véritablement mises en œuvre, au sein de l'entreprise ?* ». Pour y répondre, je vais partir de l'hypothèse suivante : « *la majorité des entreprises belges communiquent sur l'inclusion et la diversité de la communauté LGBTQIA+, en externe, et l'intègrent comme valeur, afin de tirer un avantage concurrentiel, sans pour autant mettre en place des actions concrètes en interne* ». En outre, les rencontres, les entretiens vécus, pendant la rédaction de ce mémoire, m'ont fait ajouter deux sous-questions qui sont « *Comment le recrutement d'une équipe de diversité et inclusion, par une entreprise, influence sa communication ou sa pratique de pinkwashing ?* » et « *Quels sont les canaux de communication les plus efficaces pour promouvoir la diversité et l'inclusion LGBTQIA+ tant en interne qu'en externe ?* ».

Pour répondre à mon hypothèse, ce mémoire se divisera en trois chapitres : une analyse des concepts théoriques, la mise en place de la méthodologie et, enfin, une analyse du terrain ainsi qu'une discussion et une conclusion. En d'autres termes, le chapitre 1 traitera de l'ensemble des concepts théoriques nécessaires, à la bonne compréhension de ce mémoire. Le chapitre 2 reprendra l'ensemble de mes démarches méthodologiques : questionnaires, interviews... Le chapitre 3 fera part de l'analyse des résultats obtenus et des témoignages. Il reprendra une discussion entre théorie et pratique, ainsi qu'une conclusion sur l'hypothèse et la question de recherche. Cette section comprendra aussi les obstacles et les limites de mes recherches.

Mon objectif est de dresser un état des lieux de la situation, en Belgique et de déterminer si les entreprises belges adoptent une approche véritablement inclusive, envers les personnes LGBTQIA+. Je souhaite également identifier les bonnes pratiques et les défis, liés à la communication et aux actions concrètes, en matière de diversité et d'inclusion LGBTQIA+.

# Chapitre 1 – Aspect théorique

## 1. Diversité et inclusion

### *a. Diversité*

La diversité, en général, désigne l'état de ce qui est divers. La notion renvoie à la variété des caractéristiques individuelles, sociales et des expériences qui participent à la construction de l'identité et de la personnalité des individus (Cornet & Warland, 2008). Ces caractéristiques peuvent inclure, de manière succincte :

- Origine ethnique
- Genre
- Âge
- Orientation sexuelle et identité de genre
- Statut socio-économique
- Religion
- Handicap
- ...

Nous pouvons en déduire que, dans le contexte organisationnel, la diversité et l'inclusion sont des valeurs, qui visent à créer des environnements de travail, où chaque individu est valorisé, respecté et a la possibilité de contribuer pleinement à la réussite de l'organisation. Ce sont donc des concepts interconnectés qui visent à prôner l'équité et le bien-être sur le lieu de travail.

La diversité reconnaît que chaque individu est unique et apporte une contribution unique à l'organisation (Point, 2010). Elle met en valeur la richesse des différences et favorise un environnement où la variété des perspectives et des compétences est appréciée et exploitée pour stimuler l'innovation, la créativité et la performance.

### *b. Gestion de la diversité*

La gestion de la diversité est l'ensemble des actions entreprises, par les employeurs·euses, afin de recruter, fidéliser et développer les compétences des salarié·e·s issu·e·s de diverses catégories sociales. Elle implique également d'accroître la représentation, au sein des entreprises, de personnes de différentes nationalités, sexes et origines ethniques (Garner-Moyer, 2006). Pour ce mémoire, ce qui nous intéresse est la gestion de la diversité LGBTQIA+.

La gestion de la diversité est une approche de gestion des ressources humaines et du pôle de communication interne qui vise à promouvoir l'égalité des chances et à lutter contre la discrimination, au sein de l'entreprise. Elle offre, à chaque individu, des opportunités d'emploi et de carrière, en fonction de ses compétences et aspirations, tout en favorisant l'efficacité et l'efficacités des processus internes de l'organisation. Cette approche repose, sur une culture organisationnelle, respectueuse des différences, tout en cherchant à tirer parti de la diversité des individus, pour enrichir l'entreprise. En pratique, la gestion de la diversité implique l'intégration et la valorisation de l'altérité, tant dans ses similitudes que dans ses différences et spécificités (Cornet & Warland, 2008).

### *c. Inclusion*

L'inclusion va au-delà de la simple présence de la diversité, dans un environnement de travail. L'inclusion réunit toutes les diversités, au sein d'une nouvelle narration collective, enrichissant ainsi chaque individu, les entreprises et la société dans son ensemble (Durand & Lecombe, 2023). Elle permet donc de créer un climat organisationnel où chaque personne peut participer pleinement et équitablement à chaque activité de l'entreprise, quelles que soient ses différences. En terme générique, c'est le fait d'inclure quelque-chose dans un tout, dans un ensemble.

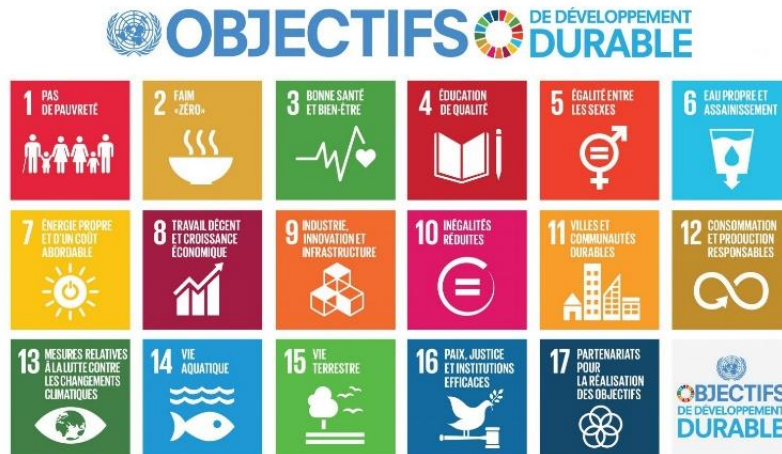
Dans le cadre de ce mémoire, l'inclusion LGBTQIA+ signifie que les entreprises créent un environnement de travail, où les personnes LGBTQIA+ se sentent en sécurité, bienvenues et respectées (Dalton, 2019). Au vu des éléments précédents, une entreprise qui se veut inclusive pour la communauté LGBTQIA+ doit :

- interdire toute discrimination fondée sur l'orientation sexuelle et l'identité de genre (cf. Loi 25 février 2023)
- promouvoir la diversité et l'inclusion au sein de l'entreprise
- soutenir les employé·e·s LGBTQIA+
- sensibiliser les employé·e·s aux questions LGBTQIA+, notamment en supprimant les biais inconscients, les stéréotypes

L'inclusion LGBTQIA+ est non seulement bénéfique, pour les employé·e·s LGBTQIA+, mais aussi pour l'entreprise, dans son ensemble. Elle peut améliorer le moral des employé·e·s, la productivité, la créativité et l'innovation. Elle peut également renforcer la réputation de l'entreprise et attirer et retenir les meilleurs talents (Impact, 2023). Je développerai ce point plus en profondeur dans la partie "LGBTQIA+ en contexte organisationnel".

#### d. *Gestion et communication inclusive*

La gestion inclusive implique la mise en place d'un système de gestion des équipes, qui reconnaît et apprécie la diversité de chaque individu. Adopter un style de management et de communication inclusif en entreprise signifie intégrer et valoriser des profils variés au sein de l'équipe, tout en favorisant un environnement de travail respectueux, où tous les points de vue et idées sont pris en compte (Garnier, 2023).



*Figure 1 : Objectifs de développement durable  
(Les 17 Objectifs de Développement Durable, s. d.)*

Il est important de noter que l'inclusion LGBTQIA+ fait partie des responsabilités sociétales des entreprises (RSE). On les retrouve dans les objectifs de développement durable (ODD) 10, regroupant les diverses inégalités (Lépineux, Rosé, Bonanni & Hudson , 2016). Nous approfondirons la RSE et les ODD plus tard, dans ce mémoire.

Une étude, « Baromètre de la RSE 2024 », menée par nos voisins français, montre que seulement 17% des entreprises sensibilisent leurs employé.e.s aux questions d'inclusion LGBTQIA+ (Vendredi, 2024). Et seulement 6%, en moyenne, mènent des actions récurrentes et objectives. 80% des entreprises interrogées n'agissent pas au sujet de la sensibilisation LGBTQIA+ en 2022, ce qui représente une augmentation de 10% par rapport à 2021 (Vendredi, 2022). Nous connaissons malgré tout une amélioration, en 2024, avec une moyenne de 60% n'agissant pas sur le sujet (Vendredi, 2024).

#### e. *Différences entre diversité et inclusion*

Un point important est que la diversité est un fait alors que l'inclusion est un choix (Dalton, 2019). La diversité va plutôt favoriser le recrutement quand l'inclusion va permettre de construire un milieu de travail, où toutes les personnes, peu importe leurs horizons, se sentent

valorisées et acceptées. Un lieu de travail où règne la diversité n'est pas forcément inclusif (Agendrix, 2023).

En résumé, dans le contexte organisationnel, la diversité et l'inclusion sont des principes fondamentaux qui favorisent la création de cultures d'entreprise dynamiques, innovantes et équitables, où chaque individu est reconnu, respecté et valorisé pour ce qu'il est.

## **2. Responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et objectif de développement durable (ODD)**

### *a. Définition RSE et développement durable*

Avant toute chose, dans cette section, je vais présenter la RSE et les objectifs de développement durable (ODD). Ces deux notions sont étroitement liées, comme nous le verrons, d'autant que la responsabilité sociétale des entreprises est une réponse aux questions touchant au développement durable (Kamdem, 2014). L'ONU a défini le développement durable, en 1987, dans le rapport Brundtland, comme « *un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre les capacités des générations futures à répondre aux leurs* » (Commission des Nations Unies sur l'Environnement et le Développement, 1987).

Pour la définition de responsabilité sociétale, la plus complète est celle de ISO 26000 :

*« Responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités, sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement transparent et éthique qui :*

- *contribue au développement durable y compris à la santé et au bien-être de la société*
- *prend en compte les attentes des parties prenantes*
- *respecte les lois en vigueur et est compatible avec les normes internationales*
- *est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations. »* (NF ISO 26000, 2010 ; Meillac, s. d.)

L'entreprise évalue ses relations avec les parties prenantes et leurs activités, sous l'angle économique, social et environnemental (*Responsabilité Sociétale des Entreprises | Belgium.be*, s. d.). La responsabilité sociétale permet de montrer que les entreprises ne produisent pas qu'un service ou un produit mais peuvent aussi donner du sens à ce qu'elles font. C'est notamment ce que nous dit Thierry Pauchant (1996) : « (...) *La fonction de nos organisations n'est pas seulement de produire des sous mais aussi de permettre aux personnes de générer du sens par leur travail, pour elles-mêmes, leur communauté, nos sociétés et le monde* ». La RSE n'est pas

qu'un groupement de lois et de règlements, elle implique que les entreprises agissent de manière proactive.

La responsabilité sociétale se base sur sept piliers, comme le montre le schéma suivant :



*Figure 2 : les 7 piliers de la RSE (Gilles, s.d.)*

Dans le cadre de ce mémoire, nous allons nous concentrer sur le domaine social. En effet, ce domaine prend en compte les conditions de vie et de travail des employé·e·s. Mais ce n'est pas tout, car la RSE touche toutes les parties prenantes de l'entreprise, internes comme externes (Kamdem, 2014). En résumé, ce domaine regroupe autant les conditions de travail que la diversité et l'inclusion, sur le lieu de travail. Pour ce qui est des sept piliers, celui qui nous intéresse le plus est celui des Droits de l'Homme/des personnes. Car c'est celui-là qui parlera de transparence et d'authenticité ainsi que d'anti-discrimination (Bouchilloux, 2022).

La responsabilité sociétale peut améliorer l'image de l'entreprise mais aussi le bien-être des parties prenantes et améliorer les valeurs déjà présentes. Et surtout permettre aux entreprises d'évoluer en termes de durabilité (*Définition de la RSE - audit-rse.com*, 2021). Si nous voulons montrer notre engagement, il est crucial d'intégrer la RSE, dans la stratégie de communication d'une entreprise, pour la mettre en place et la promouvoir.

Il était important pour moi de faire un point théorique sur la RSE, car comme cité précédemment, l'inclusion et la diversité LGBTQIA+ font partie des absents des baromètres. En effet, pour rappel, seulement 16% des entreprises interrogées se préoccupent de ce genre de question (Vendredi, 2024).

### b. Définition objectifs développement durable

Les 17 objectifs de développement durable ont été votés, en 2015, par les Nations Unies, pour une lutte pour l'humanité et la planète. L'objectif est que tou·te·s les humain·e·s vivent en paix d'ici 2030. L'objectif est aussi l'équilibre des aspects sociaux, économiques et environnementaux, comme la RSE (Bodiguel, 2024). Le Ministère français de la Transition écologique ajoute que « *tous les pays doivent mettre en œuvre l'intégralité de l'agenda, avec le même degré d'ambition, tout en tenant compte de la variété des situations* » (Gilles, s. d.).



*Figure 3 : Objectifs de développement durable  
(Les 17 Objectifs de Développement Durable, s. d.)*

Comme susmentionné, nous allons principalement nous intéresser à l'ODD 10 : réduction des inégalités. En effet, parmi les inégalités, il y a celle basée sur l'orientation sexuelle (Bodiguel, 2024).

### c. RSE et ODD

Pour conclure, la RSE incite les entreprises à adopter des pratiques qui favorisent leur réussite, sur les plans économique, social et environnemental. Les objectifs des ODD sont d'atteindre un monde plus juste et équitable. Les entreprises pourront atteindre les ODD, en incluant la RSE, dans leur stratégie.

### d. Lien avec la diversité et l'inclusion LGBTQIA+

La promotion de la diversité et de l'inclusion des personnes LGBTQIA+ est incluse, dans la RSE. Les entreprises ont la possibilité d'instaurer différentes pratiques, telles qu'une politique

anti-discrimination, de sensibilisation, de soutien et de ressources (Marion, 2018). La mise en œuvre de ces pratiques et de la stratégie RSE peut améliorer la réputation de l'entreprise, la rendant plus inclusive et égalitaire.

### **3. Communication interne**

#### *a. Définition de la communication interne*

La communication interne désigne « *l'ensemble des actions de communication destinées aux salariés d'une entreprise ou d'une organisation* » (Decaudin & Igalens, 2017, p.1). Mais aujourd'hui, on peut voir la communication interne comme « *un instrument d'adhésion interne aux valeurs de l'entreprise et à sa philosophie, comme un instrument de construction d'une solidarité et d'une implication des salariés par rapport à leur employeur* » (Decaudin & Igalens., 2017, p.2). Elle est aussi un outil du leadership et du management (Durand et Lecombe, 2023). Elle a pour objectif de faciliter la circulation des informations pertinentes, pour le bon fonctionnement de l'entreprise et de favoriser l'engagement, la cohésion et la collaboration entre les employé·e·s.

La communication interne peut se faire selon trois directions : descendante (vers les employé·e·s), ascendante (des employé·e·s vers la direction) et horizontale (entre les employé·e·s ou départements au même niveau hiérarchique) (Leila, 2017). Thierry Libaert (2014) ajoute une quatrième forme, la communication « multilatérale » qui est une communication interne transversale entre plusieurs types de salarié·e·s.

#### *b. Importance de la communication interne dans la gestion de la diversité et de l'inclusion*

La communication interne est un outil majeur, dans la gestion de la diversité et l'inclusion. En effet, il ne peut pas y avoir de communication, sur la diversité et l'inclusion, s'il n'y a pas une bonne communication interne. Les employé·e·s doivent « *ressentir les avantages de la diversité et de l'inclusion au quotidien pour que l'entreprise soit crédible quand elle en parle* » (Durand et al., 2023, p.131). La communication interne permet de faire circuler les valeurs de l'entreprise, mais aussi de faire remonter les besoins des employé·e·s, ce qui en fait un maillon essentiel de la chaîne de diversité d'inclusion (Durand et al., 2023).

Ensuite, la communication interne est essentielle pour sensibiliser et former les employé·e·s, aux enjeux de diversité et d'inclusion. De la sorte, l'entreprise leur fournit des informations, sur les politiques, les pratiques et les initiatives de l'entreprise, dans ce domaine. Elle permet de

promouvoir la compréhension et la sensibilité aux différences individuelles, et donc à la diversité.

La communication interne permet également de stimuler l'engagement des employé·e·s (Chmielecki, 2015). Une communication efficace favorise l'engagement des employé·e·s envers la diversité et l'inclusion, en les encourageant à participer à des programmes, des formations et des activités qui promeuvent ces valeurs. En effet, une communication régulière sur les activités, liées à un sujet, va accroître l'envie de participer. Elle crée un sentiment d'appartenance et d'implication, dans la culture organisationnelle. Mais elle stimulera aussi l'engagement et la fidélisation des employé.e.s appartenant à la communauté LGBTQIA+. La santé et la longévité des organisations contemporaines dépendent notamment de la rétention des employé·e·s (Das & Baruah, 2013).

### *c. Outils et canaux de communication interne*

Dans un premier temps, nous avons les outils de communication interne descendants où l'on retrouve notamment le journal d'entreprise, la plaquette de présentation, le livret d'accueil et bien d'autres (D'Almeida et Libaert, 2019). Ces outils vont permettre à la direction de communiquer des informations aux employé.e.s.

Ensuite, il y a les outils ascendants avec la boîte à idées et, par exemple, les trophées internes (D'Almeida et Libaert, 2019). Ces outils permettent de faire remonter des informations à la direction, afin qu'elle puisse se rendre compte de la situation et des adaptations à faire. Pour illustrer les trophées internes, nous pouvons prendre l'exemple de Belfius et des Love Awards, qui récompensent un projet innovant, pour l'avancée des valeurs de l'entreprise<sup>1</sup>.

L'efficacité de notre communication et, donc, de notre message dépendra de la sélection du bon canal de communication. Yves Caseau (2011) a identifié quatre critères pour évaluer l'efficacité d'un message : la latence (vitesse de propagation), le débit (capacité de transport), le retour/feedback et l'atténuation (capacité de non-déformation). Toutes ces caractéristiques ne peuvent pas être présentes simultanément, car certaines s'opposent comme le débit et la latence. Le choix d'un canal de communication est donc un compromis à réaliser en faveur d'une finalité d'efficacité (Caseau, 2011). Il identifie quatre caractéristiques des canaux de communication qui permettront de déterminer l'ampleur de l'efficacité.

---

<sup>1</sup> Informations obtenues, car c'était mon lieu de stage, mais pas de lien vers l'intranet disponible

Premièrement, il existe les canaux synchrones, où l'émetteur et le récepteur communiquent simultanément, ou inversement asynchrones. Les appels téléphoniques sont synchrones et les mails sont asynchrones, il peut y avoir une longue latence entre les réponses. En cas de dialogue direct entre deux interlocuteurs·trices, le feedback est privilégié et la latence est négligée (Caseau, 2011).

Ensuite, il existe les canaux immersifs ou « multitâches ». Le premier implique que le·la destinataire·trice doit se concentrer exclusivement sur le message et donc sur le canal, par exemple un face-à-face, tandis que le second implique qu'il peut faire autre chose en même temps, par exemple avec les courriels. Les communications immersives peuvent jouer sur la latence, comme la synchronie (Caseau, 2011).

Par après, nous retrouvons les canaux impliquant deux interlocuteurs·trices (1-to-1), ceux impliquant une personne/équipe communiquant à plusieurs (1-to-N) ou encore les canaux impliquant plusieurs interlocuteurs·trices communiquant ensemble (N-to-M), par exemple lors de réunions d'équipe (Caseau, 2011).

Et enfin, la communication où le récepteur est explicite ou implicite. Le risque d'une communication explicite est de ne pas suffisamment faire circuler l'information et de ne parler qu'à nos connaissances de l'entreprise (Caseau, 2011).

L'exemple d'une conférence montre que ces caractéristiques sont complémentaires. Il s'agit d'un canal de communication asynchrone, immersif, 1-to-N (N-to-M si plusieurs conférenciers) et explicite. Dans le cas d'une campagne d'affichage interne, nous disposons d'un canal asynchrone, multitâche, 1-to-N et implicite.

Pour conclure, le canal par lequel nous allons faire passer nos messages d'inclusion et de diversité est très important et jouera un rôle essentiel dans l'efficacité du message.

#### d. *Les stéréotypes, un frein à la communication interne*

Il existe de nombreuses définitions de stéréotype, mais celle qui met le plus d'auteurs d'accord est la suivante : « *de croyances partagées concernant les caractéristiques personnelles, généralement des traits de personnalité, mais souvent aussi des comportements, d'un groupe de personnes* » (Leyens, Yzerbyt & Schadroneau, 1994, p.24). En d'autres mots, les stéréotypes sont des perceptions préconçues que nous avons à l'égard d'un groupe de personnes et, dans notre cas, de leur orientation sexuelle et leur identité de genre, souvent accompagnées de jugements de valeur, de généralisations excessives ou de préjugés. (Hussain, 2018).

Les stéréotypes peuvent être une barrière pour la communication interne, certaines personnes pourraient délaissé certaines communications, en ne se basant que sur ce qu'ils pensent et donc traiter les autres employé·e·s différemment (Hussain, 2018). Mais cela peut aussi amener à de la mauvaise communication, si les stéréotypes sont générés par l'organe communiquant (Jenifer & Raman, 2015).

#### **4. Communication externe**

##### *a. Définition de la communication externe*

La communication externe est l'ensemble des actions, destinées à communiquer, avec les parties prenantes externes, à l'entreprise. Ces actions de communication ont pour but de diffuser un message et de créer ou renforcer la notoriété et l'image de marque de l'entreprise (Dahmani, 2024). On parle, ici, de notoriété, dans le sens de la visibilité, mais aussi de la concurrence. Elle permet donc de créer, modifier, améliorer et valoriser l'image et la réputation de l'entreprise (Libaert & Westphalen, 2018).

En effet, c'est la communication externe qui va permettre aux groupes-cibles, fournisseurs, actionnaires et autres *stakeholders* de se forger leur avis et leurs attitudes vis-à-vis de l'entreprise (Moch, 2013). Mette Morsing (2006) résume d'ailleurs bien cet enjeu de la communication externe, dans son livre « Management Models for Corporate Social Responsibility » en disant qu'il s'agit de dire aux autres à quel point on est bon. Pour atteindre ses objectifs de communication externe, le plan stratégique de l'entreprise doit reposer sur deux axes : informatif et interactif. C'est-à-dire une communication unidirectionnelle, de l'entreprise vers le public, afin de faire passer des messages sur les valeurs, la culture, les produits de l'entreprise. Mais aussi une communication bidirectionnelle, afin de créer une relation avec le public. (Moch, 2013).

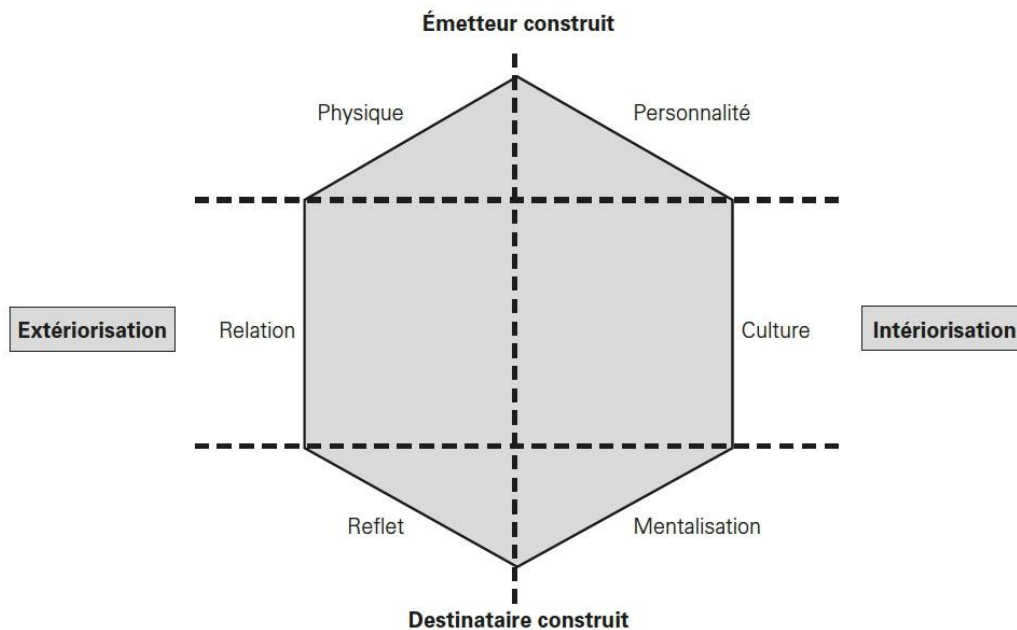
##### *b. Identité, image de marque et réputation*

Il est important de préciser que l'identité de marque est ce que l'entreprise « est », alors que l'image de marque est un principe de réception (Kapferer, 2007).

Chaque entreprise se crée une identité de marque grâce à son nom, son logo, ses produits, sa charte graphique, ses valeurs... Ceci va permettre aux entreprises de se faire connaître, mais aussi reconnaître par le public (Sicard, 2001).

Une forte identité de marque est le secret des grandes marques comme Redbull, Danone, Louis Vuitton et bien d'autres, pour perdurer dans le temps. Elle leur permet d'avoir de la valeur et

de communiquer leurs valeurs, auprès des parties prenantes externes à l'entreprise (Michel, 2017). L'identité d'une marque se construit autour du prisme de Kapferer (2007) :



*Figure 4 : Prisme de Kapferer (Barrault, 2020)*

L'identité est un élément de la stratégie de l'entreprise, qui va guider les décisions importantes, permettant à la marque de perdurer dans le temps (Michel, 2017). La communication externe permet aux entreprises de créer, de renforcer et de véhiculer leur identité au public (*Qu'est-ce Que la Communication Externe ?* | ISCPA, 2024). Elle permet, notamment, de transmettre les valeurs et construire la réputation. On retrouvera le positionnement d'une entreprise en termes de diversité et d'inclusion LGBTQIA+ dans son identité.

Lambin et de Moerloose (2021, p.412) définissent l'image de marque comme « *l'ensemble des représentations mentales cognitives et affectives, qu'une personne ou un groupe de personnes se fait d'une marque ou d'une entreprise* ». En 2017, Géraldine Michel (2017, p.88) nous soumet, comme suit, la définition : « *l'image de marque correspond à la perception que les individus ont de la marque. Cette perception de la marque s'exprime au travers des notions telles que les associations, le territoire perçu de la marque et la personnalité* ». L'image est une fusion de l'identité, l'offre et la communication d'une entreprise. On utilise généralement le plan de communication afin de véhiculer l'image de marque d'une entreprise (*Image de Marque : Définition et Gestion* | Qualtrics, 2023).

En conclusion, les entreprises se créent une identité de marque, conçue et véhiculée par la communication externe, mais la manière dont les parties prenantes l'interprètent est l'image de marque. Marie-Claude Sicard (2001, p.155) nous dit que « *tout ce que fait une marque est un*

*acte de communication : la conception d'un produit, sa politique de prix et de distribution, la fiabilité de ses services, sa publicité, la tête de ses vendeurs, celle de ses clients, son logo, son histoire si elle est connue, les sacs, les étiquettes, la couleur de la moquette de ses boutiques, tout. La communication traverse la totalité du système marque ».*

## **5. Indicateurs clés de performance (KPI)**

J'aimerais également introduire la notion d'indicateur clé de performance (KPI – Key Performance Indicator) est « *une mesure utilisée pour évaluer la performance d'une entreprise, d'une organisation, d'un projet ou d'un processus spécifique* » (Définition : KPI - EBP, 2023). Lorino (2003, p.131) avait défini un KPI comme étant « *une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat* ».

Les indicateurs de performance peuvent être de deux types : les indicateurs d'activité (par exemple, le chiffre d'affaires) et les indicateurs de performance/satisfaction (par exemple, le taux de satisfaction de la communication interne). Ce sont ces derniers qui nous intéressent. Les mesures de performance évaluent l'effet de la communication et les résultats obtenus, auprès des différentes audiences (Libaert & Suart, 2019).

Ce sont les objectifs définis par l'entreprise, par les communicant·e·s qui vont définir le choix des KPI's et pas l'inverse (Florès, 2016). En résumé, les KPI's permettent d'évaluer les résultats d'un processus, comme une stratégie de communication. Ils montrent l'évolution de certains critères d'une entreprise et facilitent de la sorte la prise de décision (Delabre, 2019). Effectivement, les indicateurs se situent, dans une perspective d'objectifs et de développement. Le bon indicateur correspond à un objectif précis, et bien défini (Libaert & Suart, 2019). Ce qui fait qu'un bon indicateur de performance va inciter à l'action, à prendre une décision (Delabre, 2019).

Il est important que le KPI soit simple à définir et à présenter. La collecte d'informations doit être simple et rapide, et la présentation doit être facilement compréhensible pour tous·tes (Delabre, 2019).

Il existe une multitude de KPI's, dont voici une liste succincte :

- Taux de clics
- Taux de satisfaction des canaux de communication
- Taux de satisfaction de la communication interne/externe

- Taux de rétention
- Taux de conversion

Il est important de bien choisir ses indicateurs, un surplus de performances risque d'entraîner une difficulté du suivi des performances (Delabre, 2019). Utiliser trop d'indicateurs risque donc de faire perdre le sens de l'évaluation. Le choix du bon indicateur de performance dépend de plusieurs critères. Ces critères étant qu'il soit (Demeestère, Lorino, & Mottis, 2017) :

- Lisible : facilité de la compréhension
- Pertinent : cohérent avec l'objectif et la stratégie auxquels il est lié
- Contrôlable : possibilité d'action et de prise de décision après son évaluation
- Anticipateur : renseigne l'entreprise ou les communicant·e·s sur leur avenir
- Accessible : la mise en place et l'accès aux informations n'ont pas un coût déraisonnable
- Ponctuel : rapidité des résultats, obtention des résultats en temps voulu
- Finalisé : lié à un objectif

Il faut qu'un KPI respecte au moins un de ces critères pour être jugé efficace et utile. Il est aussi important d'en vérifier, au cours du temps, l'efficacité d'un indicateur car elle peut diminuer (Guerra, 2007). En effet, un indicateur peut se montrer utile, à un moment donné et ne plus l'être, deux ans plus tard.

En résumé, les indicateurs clés de performance sont des instruments indispensables, pour évaluer et adapter l'efficacité des stratégies de communication et garantir la réalisation des objectifs globaux de l'entreprise. En communication stratégique, les KPI's offrent une évaluation quantifiable des résultats des initiatives mises en œuvre. Il est important d'être attentif, lors de la sélection des indicateurs, afin de garantir leur utilité et leur efficacité, en se basant sur des critères préétablis, cités plus haut.

## **6. LGBTQIA+ en contexte organisationnel**

L'acronyme LGBTQIA+ est utilisé pour désigner une communauté composée de diversité des orientations sexuelles et des identités de genre. Voilà la signification de chaque lettre : Lesbienne, Gay, Bi(sexuel), Tran(genre), Queer, Intersexe, Asexuel et le « + » regroupe les autres diversités (*LGBTQIA+ : Qu'est-ce Que C'est ?*, s. d.).

L’emblème de la communauté LGBTQIA+ est le drapeau de la fierté modifié, comme suit :

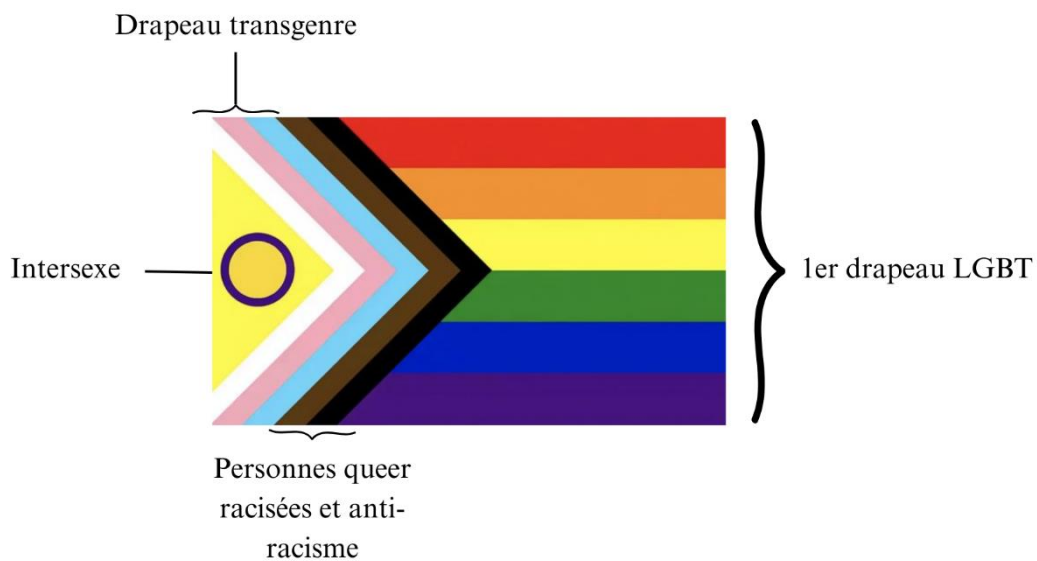


Figure 5 : drapeau LGBTQIA+ officiel

a. *Représentation des employé·e·s LGBTQIA+ sur le lieu de travail.*

La représentation des personnes LGBTQIA+ en termes de diversité et d'inclusion est cruciale. En effet, selon le Baromètre 2024 de L'Autre Cercle, réalisé par l'Ifop (L'Autre Cercle, 2024), 53% des employé·e·s LGBTQIA+ ont déclaré avoir entendu des expressions LGBTphobes (gouines, travelo...). Ce n'est pas tout, près de 3 personnes LGBTQIA+ sur 10 déclarent avoir subi une agression discriminatoire au travail, dont 10% disent avoir subi des actes de violence physique. L'Autre Cercle aide les acteurs du management, à respecter la diversité et l'inclusion professionnelle. Elle s'intéresse à la situation des travailleurs·euses LGBTQIA+ et met en avant ses actions et ses valeurs pour changer les mentalités (L'autre Cercle, 2024).

« Les entreprises doivent veiller à ce que les personnes LGBTQIA+ aient les mêmes possibilités d'emploi, de promotion et de développement professionnel que leurs collègues. Il s'agit de combattre la discrimination et les préjugés fondés sur l'orientation sexuelle ou l'identité de genre. Environ 35% des personnes concernées ont déjà subi des traitements inégaux en raison de leur orientation sexuelle ou de leur identité ou expression de genre, en particulier dans le déroulement de leur carrière » (Héraud, 2024).

Les éléments suivants sont le développement des idées déjà citées dans la partie RSE. Il est évident que la gestion de la diversité et la gestion inclusive doit être promue, dans les entreprises, comme dit dans une section précédente.

Il est nécessaire de mettre en place une culture d'entreprise inclusive (*Inclusion LGBT En Entreprise : 5 Initiatives À Prendre | Monster.fr*, 2022). La culture inclusive favorise un environnement de travail où chacun·e se sent accepté·e, respecté·e et valorisé·e, quelles que soient son identité de genre ou son orientation sexuelle. Cette culture peut contribuer à favoriser la diversité des points de vue, la créativité et l'innovation au sein de l'organisation. Elle peut se traduire par diverses actions comme l'utilisation de pronoms de genre neutre tel que «iel», en facilitant le changement de prénom sur les adresses mail, les visioconférences, les organigrammes, les cartes de visite, les badges... (Héraud 2024). Mais rendre le lieu de travail plus inclusif, c'est aussi sanctionner les comportements discriminatoires. L'entreprise peut instaurer une politique de tolérance zéro, envers la discrimination et le harcèlement. Ce qui signifie qu'aucune discrimination sur l'orientation sexuelle ou l'identité de genre ne sera tolérée, peu importe le·la collègue en cause (Impact, 2023).

De plus, les entreprises peuvent offrir différentes ressources et des soutiens spécifiques aux employé·e·s LGBTQIA+, telles que des formations sur la sensibilisation et l'inclusion LGBTQIA+, ainsi que des politiques de non-discrimination et des programmes d'avantages sociaux inclusifs (*Inclusion LGBT En Entreprise : 5 Initiatives À Prendre | Monster.fr*, 2022). Il est plus qu'important de former les employé.e.s, et surtout les manager, aux questions LGBTQIA+, sur le lieu de travail (Héraud, 2024). L'information et la communication (interne) sont la clé, dans ce cas. La Prisme, Fédération wallonne LGBTQIA+, offre notamment la possibilité aux entreprises de venir suivre des formations sur ce sujet (*Formation*, s. d.). Des entreprises, comme BNP Paribas, ont commencé à fournir des ressources en mettant, notamment, en place un guide pour « accompagner les transitions » (Héraud 2024). Le soutien peut, par ailleurs, passer par la communication. En effet, inclure l'écriture inclusive dans toutes communications de l'entreprise permettra à tout un chacun de se sentir concerné (Impact, 2023).

Ces pratiques inclusives permettront aux employé·e·s LGBTQIA+ d'être vu·e·s et reconnu·e·s, sur leur lieu de travail. Ces pratiques peuvent être facilitées quand les entreprises ont une équipe "diversité et inclusion", comme c'est le cas en Belgique pour Bpost, Deloitte, ING, etc.

#### *b. Défis et opportunités spécifiques des personnes LGBTQIA+ dans les entreprises.*

En fonction des éléments précédents, les défis auxquels font face les employé.e.s LGBTQIA+ sont les suivants : le harcèlement, le manque de soutien, les obstacles à l'évolution de carrière, la lutte permanente face aux stéréotypes. La lutte contre l'outing est un défi qui est moins connu. Il s'agit du fait de révéler l'orientation sexuelle ou l'identité de genre de quelqu'un sans son

consentement. L'Autre Cercle a également rapporté que 11 % des personnes interrogées ont été menacées de voir leur orientation ou leur identité sexuelle révélées contre leur gré. Dans 24 % des cas, c'est par un supérieur hiérarchique (L'autre Cercle, 2024).

Cependant, les opportunités sont présentes, dans la création de réseaux de soutien, l'encouragement d'une gestion et d'une communication inclusives, la promotion de la diversité et de l'inclusion, ainsi que l'engagement, dans des initiatives communautaires.

Il est important de comprendre ces défis et opportunités, pour élaborer des stratégies efficaces, visant à favoriser un environnement de travail inclusif et respectueux de la diversité.

### *c. Impact de l'inclusion des personnes LGBTQIA+ sur les employé.e.s et employeurs.euses*

L'intégration des personnes LGBTQIA+, dans un environnement de travail inclusif, peut avoir un impact significatif, à la fois, sur la performance de l'entreprise et sur le bien-être des employé.e.s. Ce qui en fait un avantage pour les employé.e.s et les employeurs.euses.

Pour ce qu'y est des employé.e.s, l'impact est clair ; il en résulte une augmentation du bien-être sur le lieu de travail. Le fait de devoir cacher son identité de genre ou son orientation sexuelle au travail peut générer du stress, de l'anxiété et un mal-être (Impact, 2023). Et l'augmentation du bien-être sur le lieu de travail augmente l'engagement des employé.e.s.

En outre, le fait que les employé.e.s soient plus engagé.e.s entraîne aussi une augmentation de leur volonté de contribuer à la réussite de leur entreprise. Ce qui engendre une hausse de la productivité, du rendement, de la créativité et de l'innovation. Et améliore aussi la collaboration et la communication ( « De Nouvelles Relations Au Travail : Expression de Pratiques Durables et/ou Énième Mode ? », 2023).

Au vu des éléments théoriques énoncés précédemment, il me semble évident qu'une entreprise inclusive en termes de communauté LGBTQIA+ aura une meilleure image. En effet, en montrant une entreprise qui prône l'inclusion et la diversité, l'image perçue par les employé.e.s et les personnes externes sera plus positive.

Laura Hamill (2019) fait ressortir dans une étude du Forbes que les entreprises inclusives « *sont six fois plus susceptibles d'être innovantes et deux fois plus susceptibles d'atteindre ou de dépasser leurs objectifs financiers* ».

En résumé, l'inclusion des personnes LGBTQIA+, sur le lieu de travail, peut avoir un impact positif sur la performance organisationnelle, en favorisant la productivité, la créativité et la

réputation de l'entreprise ; tout en améliorant le bien-être des employé·e·s, en créant un environnement de travail inclusif et respectueux.

## 7. *Pinkwashing*

### a. *Définition et mise en contexte*

Le *pinkwashing* est une forme de *fairwashing*, c'est-à-dire la stratégie de communication qu'utilisent les entreprises, pour se montrer plus engagées qu'elles ne le sont réellement. La traduction la plus proche serait « blanchiment éthique ». Ceci permet de donner une meilleure image (Durand & Lecombe, 2023).

Le *pinkwashing* un terme qui désigne une stratégie de communication courante, dans laquelle les entreprises diffusent des messages de soutien, envers la communauté LGBTQIA+, sans pour autant soutenir réellement la communauté LGBTQIA+, ses membres et leurs droits (Melhing, 2023). Assaël Adary (2022, p.137) définit le *pinkwashing* comme « *un procédé marketing d'une organisation, d'une entreprise, d'un parti politique, dans le but de se donner une image plus progressiste et engagée pour les droits LGBTQIA+* ». L'objectif est de se donner une image engagée, dans la cause et de toucher le public appartenant à la communauté. Ces pratiques sont vues comme frauduleuses, car on attend d'une entreprise que ses actions coïncident, avec leurs valeurs énoncées (Couturier & Thevenon-Poullennec, 2023). Avant d'être utilisé par la communauté LGBTQIA+, le terme *pinkwashing* a été créé par Breast Cancer Action, en 2002, lors de leur action Think Before You Pink. Iels le définissaient comme : « *Entreprise ou organisation qui prétend se préoccuper du cancer du sein en faisant la promotion d'un produit au ruban rose, mais qui en même temps produit, fabrique et/ou vend des produits contenant des substances chimiques liées à la maladie* » (Breast Cancer Action, 2023).

Un exemple concret de pratique du *pinkwashing* peut être l'utilisation d'arc-en-ciel, la mise en avant d'artistes appartenant à la communauté ... Un exemple connu d'entreprise pratiquant du *pinkwashing* est Coca-Cola. Iels diffusent, dans leur publicité, des moments de joie, mettant en scène des couples homosexuels. Cependant, iels transforment ces images, pour y mettre des couples hétérosexuels, dans les pays où les relations entre personnes de même sexe sont mal vues (Durand & Lecombe, 2023). Coca-Cola souhaite montrer une image d'une marque ouverte d'esprit, envers la communauté LGBTQIA+, mais n'assume pas cette image à 100%. Dans cette vidéo publicitaire de 2014 (voir figure 6), en Grande-Bretagne, nous pouvons voir un couple homosexuel heureux, mais, en France, cette scène a été remplacée par une victoire de l'équipe nationale et dans d'autres pays par un mariage hétérosexuel (Lorenzo, 2014).



Figure 6 : Campagne Coca-Cola (Lorenzo, 2014)

b. *Implications et risques pour la communication organisationnelle*

Le *pinkwashing* soulève des questions légitimes, sur la communication organisationnelle, en ce qui concerne les valeurs telles que l'authenticité et l'éthique. La simple utilisation de symboles ou de messages LGBTQIA+ ne suffit pas à démontrer un véritable engagement envers l'inclusion, c'est d'ailleurs, pour cette raison que certaines entreprises incluent des discours de défense, dans leur campagne de communication LGBTQIA+ (Manon, 2022). Il est essentiel pour les organisations de s'engager, dans des actions concrètes et significatives, pour soutenir la diversité et l'inclusion, au sein de leur culture d'entreprise, de leurs politiques et de leurs pratiques. Si ce n'est pas le cas, il y a un grand risque de *bad buzz* pour l'entreprise. Prenons l'exemple de Barilla qui créa, en 2018, un paquet de pâtes avec deux femmes qui s'embrassent. Le *bad buzz* vient, dans ce cas, d'un discours du président de la marque, en 2013, dans lequel il affirmait qu'on ne verrait jamais de couple homosexuel, dans leur communication, car il préfère les familles traditionnelles (Melhing, 2023).

En conclusion, le *pinkwashing* révèle les défis auxquels sont confrontées les entreprises, en matière de communication et d'engagement, envers la diversité et l'inclusion. Comme il a été mentionné précédemment, la lutte contre le *pinkwashing* fait partie des RSE. Afin d'éviter les accusations de *pinkwashing* et de construire une relation authentique avec la communauté LGBTQIA+, les entreprises doivent adopter une approche holistique de l'inclusion, qui va au-delà des discours marketing et s'engager véritablement à créer un environnement inclusif et équitable pour tous·tes.

## 8. La communication persuasive et le *pinkwashing*

### a. *Le modèle de Hovland*

Dans ces ouvrages, « Communication and Persuasion : Psychological Studies of Opinion Change » (Hovland, Janis & Kelley, 1954), « Social communication » (Hovland, 1948) et « Experiments on Mass Communication » (Hovland, Lumsdaine & Sheffield, 1949), le psychologue Carl Hovland nous fournit une idée de son modèle de communication persuasive. Son modèle est composé des quatre éléments principaux suivants : la source, le message, le canal et récepteur.

En premier lieu, la source est celle qui émet le message (Picard, 1992). Il est important de se concentrer sur sa crédibilité, son expérience et son attractivité, pour rendre son message le plus persuasif possible. Il est plus facile de persuader le public lorsque le message est émis par un professionnel du sujet discuté (Hovland & Weiss, 1951).

En deuxième lieu, le message constitue le contenu de la communication (Picard, 1992). Il englobe les arguments, les preuves et les stratégies de persuasion qui servent à influencer les attitudes et les comportements du public visé (Hovland, 1947). L'efficacité du message dépend essentiellement de ses caractéristiques. Le message doit être clair, concis, cohérent, concret et complet. De plus, il faut prendre en compte le ton qu'on emploie ainsi que la courtoisie (Granger, 2023). C'est en appliquant ces principes qu'un message est efficace et donc persuasif.

En troisième lieu, il faut que le canal de communication choisi soit approprié au message émis, mais aussi au public cible. Ces dernières années, l'écosystème des canaux de communication a beaucoup évolué et augmenté. C'est une opportunité pour trouver celui qui est adéquat, à notre message et notre public, mais il faut faire attention de ne pas s'y perdre. Il est donc important de bien connaître cet écosystème et les diverses fragmentations (de Vaublanc, 2019). Nous avons vu les différentes caractéristiques des canaux de communication et leur influence sur l'efficacité de notre message, ce qui appuie cet élément de la théorie de Hovland.

Les destinataires sont la cible du message (Picard, 1992). L'audience est réceptive au message en fonction de ses attitudes, croyances, valeurs et motivations préexistantes (Farcy, 2023). C'est pourquoi il faut trier ce qu'on va dire et connaître notre public. Ainsi, nous pourrions ajuster notre message pour le rendre plus convaincant. Il peut donc y avoir plusieurs stratégies de communication, pour un même message.

En conclusion, selon Hovland, l'efficacité de la persuasion dépend de l'interaction entre la source, le message et le récepteur. Influencer les attitudes et les comportements avec succès nécessite une source crédible, un message percutant et une audience réceptive. Ce modèle a fait l'objet de nombreuses études et d'applications en communication et en marketing, afin de saisir les mécanismes de la persuasion et d'élaborer des stratégies de communication persuasive efficaces.

#### *b. Hovland et l'inclusion*

Les entreprises qui luttent pour l'inclusion de la communauté LGBTQIA+ vont utiliser la communication persuasive afin de faire passer leur message et que celui-ci soit bien interprété. Malheureusement, le *pinkwashing*, qui est une pratique communicationnelle frauduleuse, pouvant avoir des effets négatifs, est aussi une forme de communication persuasive. Les entreprises vont créer un discours pour persuader leurs employé.e.s et les acteurs externes qu'ils sont *LGBTQIA+friendly*, que ce soit vrai ou non. Les entreprises utilisent la communication persuasive pour se construire une image engagée, auprès de la communauté.

Le modèle de Hovland peut être utilisé, pour analyser les messages de *pinkwashing* et identifier les éléments qui les rendent persuasifs. Mais il peut aussi être utilisé, pour analyser la construction de la communication d'une entreprise qui ne pratique pas le *pinkwashing*. Si nous prenons l'exemple des sources, une entreprise qui veut communiquer sur l'inclusion de la communauté LGBTQIA+ va choisir comme source un membre connu de la communauté ou une figure publique. De la sorte, elle utilise une source crédible. Ce choix peut être fait pour persuader le public de ses bonnes intentions ou de le tromper en lui faisant croire que l'entreprise est crédible et engagée.

Pour ce qui est du message, les entreprises faisant du *pinkwashing* vont construire un message clair et cohérent, mais pas concret. En effet, leur message sera bien construit, mais il sera moins profond et engagé que celui d'une entreprise communiquant de manière authentique sur le sujet.

Pour conclure, le discours persuasif est utilisé, par les entreprises, communiquant sur la diversité et l'inclusion LGBTQIA+. Avec le modèle de Hovland, on peut analyser leur construction et les éléments de persuasion. En analysant les messages, sources, publics et canaux des entreprises avec le modèle de Hovland, on peut mieux cerner leurs intentions et identifier les cas de *pinkwashing* et les communications sincères.

## Chapitre 2 - Méthodologie

### 1. Introduction

Ce chapitre va permettre de montrer comment j'ai réalisé mes recherches et pourquoi j'ai utilisé cette méthodologie, afin de vérifier mon hypothèse : « *la majorité des entreprises belges communiquent sur l'inclusion et la diversité de la communauté LGBTQIA+, en externe, et l'intègrent comme valeur, afin de tirer un avantage concurrentiel, sans pour autant mettre en place des actions concrètes en interne* ».

Pour cette étude, j'ai opté pour une approche méthodologique mixte, combinant des données quantitatives et qualitatives, afin d'obtenir une compréhension approfondie des pratiques de diversité et d'inclusion LGBTQIA+, dans les entreprises belges. Thomas Aguilera et Tom Chevalier (2021, p.369) définissent comme suivent les méthodologies mixtes : « *Les méthodes mixtes peuvent se définir comme une combinaison, dans un même travail de recherche publié, d'un minimum de deux méthodes de traitement de données, appartenant l'une à la tradition « qualitative », l'autre à la tradition « quantitative ».*

Cette méthode m'a permis d'obtenir des informations précises, grâce aux données qualitatives et des données représentatives de la société, grâce aux données quantitatives. Le fait de combiner ces deux techniques de collecte de données donne de la valeur ajoutée, à chacune des deux méthodes prises individuellement (Fetters et Freshwater 2015). En effet, grâce à cette méthode, j'ai pu acquérir une compréhension plus approfondie des concepts-clés de mon mémoire (Voxco, 2021). Cependant, cette méthode demande aussi plus de travail, car il faut analyser des données d'origines différentes, des statistiques (quantitatif) et des discours (qualitatif) (Pluye, s. d.). Ceci montre bien la complémentarité de ces deux méthodes, tout comme la citation de Daniel Bô, Président de la firme française QualiQuanti en 2005 : « *Avec le quali, on va très en profondeur, dans l'analyse, mais on se limite sur la taille de l'échantillon. Avec le quanti, on sonde des grandes populations, mais on reste en surface* » (Fortin, 2009).

Pour ce qu'y est de la mise en pratique, j'ai interviewé 10 personnes venant de trois entreprises belges différentes. Je leur ai fait remplir, dans un premier temps, mon questionnaire quantitatif, réalisé sur Google Forms et j'ai ensuite réalisé un entretien semi-directif. J'ai aussi envoyé mon questionnaire à plusieurs entreprises belges, afin d'obtenir un échantillon représentatif. En combinant les réponses du questionnaire, avec les entretiens semi-directifs, je pourrai enrichir ma conclusion et mes analyses, grâce à la diversité des points de vue et grâce au niveau de détail. Les informations obtenues, lors des entretiens, pourront m'aider à interpréter les données

quantitatives que j'aurai récoltées. Mais je vais approfondir ces éléments dans les points ci-dessous.

## **2. Étude quantitative**

### *a. Définition*

Dans un premier temps, j'ai décidé de réaliser une étude quantitative, en créant un questionnaire Google Forms. J'ai choisi cette méthode, car elle fait appel aux statistiques et autres données quantifiables. Le Robert nous donne la définition suivante pour quantitatif : « *Qui appartient au domaine de la quantité et des valeurs numériques* » (Quantitatif - Définitions, Synonymes, Prononciation, Exemples | Dico En Ligne Le Robert », s. d.). Les études quantitatives tiennent leur légitimité de l'échantillon choisi. Si nous interrogeons un grand nombre de personnes, alors l'opinion générale émise sera identique à l'ensemble de la population qu'elles représentent (Wahnich, 2006).

Dans un questionnaire quantitatif, la partie la plus importante est la création et les structures des questions elles-mêmes. En effet, il y a une restriction, dans les questions posées, aux répondant·e·s ; le choix des questions est donc primordial, pour l'obtention de réponses pertinentes (Wahnich, 2006).

Cette méthode nous permet de récolter des résultats numériques que nous pouvons interpréter, mais les chiffres ne nous disent pas pourquoi la situation est telle qu'elle est (Wahnich, 2006). Un autre risque est de faire un mauvais échantillonnage. Choisir à la légère les répondant·e·s à notre questionnaire pourrait fausser la représentativité de notre étude.

### *b. Réalisation du questionnaire*

Pour mon étude, j'ai donc réalisé un questionnaire via Google Forms, qui est un logiciel permettant de créer facilement un questionnaire et de le partager rapidement. La surface d'analyse de réponses est très intuitive, grâce au récapitulatif automatique (*Google Forms : Outil de Création de Formulaire En Ligne* | Google Workspace, s. d.). Vous pourrez trouver le questionnaire tel qu'il a été envoyé aux répondant·e·s, en « Annexe 1 ». Mon questionnaire touchant un sujet encore sensible à l'heure actuelle, l'inclusion et la diversité de la communauté LGBTQIA+, dans le monde du travail, j'ai garanti l'anonymat aux répondant·e·s. De la sorte, je m'assurais d'obtenir des réponses honnêtes et transparentes sans risque de retombées ou de jugement.

La première partie du questionnaire repose sur des données socio-démographiques : genre, tranche d'âge, diplôme le plus haut, domaine d'emploi et appartenance à la communauté LGBTQIA+. L'objectif principal de cette section est de voir s'il existe un lien entre l'appartenance à la communauté et le ressenti de *pinkwashing* de l'entreprise pour laquelle travaille le·la répondant·e.

Les sections suivantes du questionnaire ont été réalisées en me basant sur ma question de recherche : « *Comment les entreprises articulent leur communication externe et interne en matière de diversité et d'inclusion LGBTQIA+, et dans quelle mesure ces messages correspondent aux actions concrètes et aux valeurs véritablement mises en œuvre au sein de l'entreprise ?* ».

J'ai, ensuite, enchaîné avec des questions sur la communication interne de leur entreprise. A commencer par les valeurs qu'arbore l'entreprise et la manière dont elles sont vraiment respectées en interne. J'ai ensuite posé des questions directement en lien avec la communication interne, sur la diversité et l'inclusion de la communauté LGBTQIA+, au sein de leur entreprise : outil, fréquence et équipe. Ceci m'aidera, dans mon analyse, à déceler le taux de *pinkwashing*. Par la suite, j'ai intégré des questions de communication externe. Celles-ci étant identiques à celles de la section précédente, pour pouvoir les comparer, lors de l'interprétation.

J'ai également ajouté une section d'actions concrètes, pour obtenir un éventail d'actions possibles et réalisables. La section suivante a trait au *pinkwashing*. Je voulais savoir ce que le public connaissait de ce terme, s'il le comprenait et s'il pensait que leurs entreprises le pratiquaient.

La plupart de mes questions étaient des questions à choix ou réponses multiples, avec la possibilité d'ajouter soi-même une réponse dans « Autre... ». Il était aussi important, selon moi, de mettre quelques questions ouvertes, afin de permettre à chacun de s'exprimer plus librement ou d'ajouter un commentaire, comme dans la dernière section du questionnaire « Commentaires ». Il y a aussi des échelles de Likert, c'est-à-dire des questions fermées avec cinq propositions, allant en général de « tout à fait d'accord » à « pas du tout d'accord ». Cette catégorie de questions me semblait évidente, pour sa compréhension facile et pour les nuances qu'elle apporte (*Echelle de Likert : Définition et Utilisation | Qualtrics, 2022*).

### *c. Administration du questionnaire*

Pour ce qui est d'administrer mon questionnaire, j'ai eu recours à plusieurs vagues de partage. J'ai commencé par contacter le département RH de plusieurs entreprises belges, dont je tairais

le nom, pour un souci d'anonymat. De nombreuses entreprises ont refusé de partager mon questionnaire en interne. La majorité des réponses mentionnant une volonté de ne pas communiquer de manière officielle, sur ce genre de sujet.

J'ai ensuite partagé mon questionnaire sur LinkedIn, étant donné qu'il s'agit du réseau social le plus utilisé dans le monde du travail. Je l'ai aussi partagé, sur l'ensemble de mes réseaux sociaux (Instagram, Facebook...), avec une indication sur l'échantillon souhaité, pour ne pas fausser les résultats. Voilà le message type que j'ai publié, bien qu'adapté en fonction du réseau social utilisé :

*« Bonjour tout le monde, je suis actuellement étudiante en Master 2 en communication stratégique des organisations et je réalise mon mémoire, sur la communication interne et externe des entreprises/organisations/sociétés, en termes de diversité et d'inclusion de la communauté LGBTQIA+.*

*J'ai besoin de votre aide pour récolter des réponses à mon questionnaire et, de la sorte, avoir des réponses plus représentatives.*

*Vous pouvez y répondre en prenant en compte votre travail ou job étudiant actuel. Les personnes n'ayant jamais travaillé, dans une organisation, ne sont pas invitées à répondre à ce questionnaire. Cependant, n'hésitez pas à le partager à votre famille, à vos proches ou n'importe qui qui pourrait être intéressé d'y répondre.*

*Ce questionnaire est 100% anonyme.*

*Merci à vous! »*

J'ai ensuite partagé mon poste, sur divers groupes Facebook, comme Louvain-la-Neuve, Louvain-la-Queer, des groupes d'entraide aux questionnaires de mémoire, le groupe de ma commune, etc. J'ai pu compter sur plusieurs partages de mes publications, par mon entourage, sur leurs propres réseaux sociaux. Pour ce qui est de la clôture du questionnaire, je me suis fixée comme date de fin le 15 mai (2 mois après la création et la première diffusion), afin d'avoir le temps d'analyser et interpréter correctement les données récoltées.

Une partie de l'administration a eu lieu lors de mes entretiens semi-directifs, comme vous le verrez dans la section suivante.

### 3. Étude qualitative

#### a. Définition

La méthode qualitative est l'analyse d'éléments non quantifiables tels que du texte, un discours. Elle est utile pour comprendre et interpréter plus en profondeur une situation donnée. Elle s'axe sur la qualité plus que sur la quantité. Cette approche permet notamment de comprendre les perceptions des individus (Coron, 2020). Voici la définition de qualitatif proposée dans Le Robert : « *Relatif à la qualité, qui est du domaine de la qualité* » (« Qualitatif - Définitions, Synonymes, Prononciation, Exemples | Dico En Ligne Le Robert », s. d.).

La méthode qualitative peut être plus complexe à mettre en place, car elle demande plus de temps. En effet, pour ce mémoire, j'ai réalisé des interviews en face-à-face, ce qui a demandé de trouver des créneaux disponibles, dans les agendas des répondant·e·s et le mien. Par ailleurs, la durée d'une interview peut varier en fonction de ce que les individus ont à dire sur le sujet.

Pour mon étude, je me suis servie d'une approche qualitative précise : l'entretien semi-directif. Il s'agit d'une technique d'enquête qualitative, où la grille de questions est utilisée de manière souple, contrairement à un questionnaire. L'objectif est d'obtenir des informations, sur l'expérience et la perception de l'individu interviewé (Pin, 2023). Cela signifie que la discussion est organisée autour d'un guide d'entretien, lui-même composé de questions ouvertes, vouées à évoluer au long des différentes discussions (Combessie, 2007). Un guide d'entretien peut être comparé à un pense-bête, rédigé avant les premiers entretiens. La liste ne doit pas être étudiée par cœur, elle peut simplement reprendre des mots-clés pour que la discussion puisse garder sa propre dynamique (Combessie, 2007). Il va permettre de structurer nos entretiens, leur donner une certaine rigueur scientifique et de la sérénité. En effet, le fait d'avoir une liste d'éléments, tels que des questions, une durée, des informations, peut être rassurant, tant pour la personne qui interviewe que pour l'interviewé·e (Sauvayre, 2021). Cependant, lorsqu'on utilise une méthode d'interview, les facteurs externes jouent un rôle important sur les réponses données. En effet, plusieurs éléments peuvent impacter les réponses : l'état d'esprit d'un des deux interlocuteurs·trices, la connexion internet (si entretien via Teams), un changement dans l'emploi du temps... C'est pour toutes ces raisons qu'un guide d'entretien bien construit est important ; tou·te·s les participant·e·s auront au moins les mêmes questions de base.

Un des objectifs de cette démarche est d'obtenir des réponses honnêtes et transparentes, comme dans le questionnaire Forms. Pour ce faire, l'enquêteur·trice doit créer une relation de confiance

avec le·la répondant·e. Ce climat de confiance rend possible un moment d'écoute privilégié, d'empathie et de partage (Imbert, 2010).

Lors d'entretiens, l'individu interrogé est concentré à 100%, sur la discussion, a contrario d'un questionnaire écrit. Le fait d'être en face-à-face va permettre de parler de sujets qui pourraient être mal interprétés, dans un questionnaire écrit ou de pousser les personnes plus taiseuses à parler.

#### *b. Guide d'entretien*

Avant de réaliser mes interviews, j'ai donc rédigé un guide d'entretien. Le cours de Séminaire en communication (LCOMU1333) m'a d'ailleurs été d'une grande aide, pour le créer et réaliser mes interviews. Pour formuler les questions, je me suis à nouveau basée sur la question de recherche de mon mémoire : « *Comment les entreprises articulent leur communication externe et interne en matière de diversité et d'inclusion LGBTQIA+, et dans quelle mesure ces messages correspondent aux actions concrètes et aux valeurs véritablement mises en œuvre au sein de l'entreprise ?* ». À nouveau, les entretiens ont été 100% anonymisés, dans un souci d'authenticité et de transparence des réponses. Voici la liste succincte de mon guide d'entretien.

Pour rappel, il s'agit d'une checklist, les questions n'ont pas été posées telles quelles :

- Contexte :
  - Présentez-vous brièvement, ainsi que votre rôle dans l'entreprise
  - Comment votre entreprise définit la diversité et l'inclusion ?
  - Quels sont les objectifs de l'entreprise en matière de diversité et d'inclusion, notamment en ce qui concerne la communauté LGBTQIA+?
- Communication externe
  - Comment votre entreprise communique-t-elle ses engagements en matière de diversité et d'inclusion LGBTQIA+ auprès du public externe ?
  - Quels canaux sont les plus utilisés ? Avec quel format (vidéo, podcast, texte...)?
  - Quels sont les principaux messages véhiculés dans la communication externe de l'entreprise en termes de diversité et inclusion LGBTQIA+ ? (Cohérent avec ce que vous vivez en interne ?)
- Communication interne
  - Comment votre entreprise communique-t-elle ses engagements en matière de diversité et d'inclusion LGBTQIA+ en interne ?
  - Quels canaux sont les plus utilisés ? Avec quel format (vidéo, podcast, texte...)?

- Quels sont les principaux messages véhiculés dans la communication interne de l'entreprise en termes de diversité et inclusion LGBTQIA+ ? (Cohérent avec ce qui est dit à l'externe)
- Actions concrètes et valeurs mises en œuvre
  - Quelles actions concrètes l'entreprise a mises en place pour soutenir la diversité et l'inclusion LGBTQIA+ ?
  - Dans quelle mesure ces actions correspondent-elles aux valeurs de l'entreprise?
- Défis et opportunités
  - Quels sont les principaux défis communicationnels auxquels l'entreprise est confrontée dans la mise en œuvre de ces initiatives ?
  - Connaissez-vous le *pinkwashing* ? Votre entreprise en fait-elle ?
- Conclusion : souhaitez-vous ajouter quelques-chose (commentaires, autres discussions, questions...)

La première partie consiste en une brève présentation de l'intervenant·e. Cette partie n'apparaîtra, majoritairement, pas dans ce mémoire, mais me servira principalement pour remettre chaque interview, dans son contexte. Cette contextualisation m'a été utile, pour ajouter des questions sur l'expérience, le vécu, des personnes interrogées qui font partie à la communauté LGBTQIA+.

Les questions suivantes permettent de recevoir de l'information, sur la position générale de leur entreprise, en termes de diversité et d'inclusion, ainsi que leurs objectifs, en se focalisant sur la communauté LGBTQIA+. Ces questions m'ont permis de discuter des valeurs prônées par les différentes entreprises.

Ensuite, je focalise mes questions, sur la communication externe de l'entreprise, en termes de diversité et d'inclusion LGBTQIA+. C'est-à-dire comment l'entreprise communique ses engagements à ce sujet, par quels canaux et via quels messages. Je pose les mêmes questions, sur la communication interne. Je pouvais ainsi recueillir les messages communiqués à l'externe et les comparer avec ceux diffusés en interne et permettre une analyse du *pinkwashing* éventuel.

Dans la foulée, j'ai une série de questions, sur les actions concrètes mises en place ou non, concernant la diversité et l'inclusion, et la mise en pratique des valeurs citées précédemment. Cette question me permet de pousser un peu mes répondant·e-s dans leur retranchement et d'embrayer sur des questions, à propos de l'éventuel *pinkwashing* réalisé par leurs

employeurs·euses. Ainsi que sur les défis ou opportunités que représente ce genre de communication interne et externe.

Dans l'optique de laisser la conversation ouverte au maximum, je continue l'entretien semi-directif en demandant s'ils souhaitent ajouter un commentaire, une information ou un avis avant de clôturer.

### *c. Réalisation des interviews*

Pour commencer, j'ai dû choisir un échantillon qui serait assez représentatif. Pour ce qu'y est du nombre, j'ai choisi d'interviewer 10 personnes. Si les réponses obtenues n'avaient pas été suffisantes, j'aurais augmenté ce nombre, mais ça n'a pas été le cas. J'ai choisi des employé·e·s venant de 4 entreprises belges de secteurs différents, ayant des grades différents et appartenant ou non à la communauté LGBTQIA+. Au vu de ma question de recherche et de mon hypothèse, je souhaitais trouver un membre de la communauté et un·e communicant·e par entreprise, et quand cela était possible un membre de l'équipe diversité et inclusion. Cet échantillonnage me permet d'avoir une perception de chaque strate des entreprises en question.

Avant de commencer l'interview à proprement parler, j'ai présenté mon questionnaire à mes interlocuteurs·trices et je les ai invité·e·s à le remplir, sans me consulter. Ils avaient d'emblée une vue d'ensemble de notre entretien et nous pouvions, entre autres, discuter de leurs réponses par la suite.

Avant d'aborder le vif du sujet avec chaque personne, je me présentais (étude, parcours...) ainsi que le sujet de mon mémoire. De plus, souhaitant les mettre à l'aise, je leur rappelais l'anonymisation de leurs réponses et leur assurais qu'ils pouvaient parler librement. Je leur donnais aussi mes coordonnées, afin qu'ils puissent me recontacter en cas de questions, s'ils souhaitaient ajouter une information ou voulaient modifier un de leur propos. La plupart des personnes ne souhaitaient pas être enregistrées, mais ils ont tous·tes accepté que je prenne note de leurs réponses.

Une fois cette brève introduction réalisée, je passais aux questions de mon guide d'entretien. En fonction du contexte, je présentais les questions, dans des ordres variés et en supprimais parfois lorsque l'intervenant·e répondait à la question avant que je ne la pose.

## Chapitre 3 - Interprétations

### 1. Introduction

Ce chapitre va me permettre d'interpréter les résultats de mon questionnaire quantitatif et de mes entretiens qualitatifs pour réfuter ou non mon hypothèse, qui est pour rappel, « *la majorité des entreprises belges communiquent sur l'inclusion et la diversité de la communauté LGBTQIA+, en externe, et l'intègrent comme valeur, afin de tirer un avantage concurrentiel, sans pour autant mettre en place des actions concrètes en interne* ».

Premièrement, nous analyserons les résultats du questionnaire qui comprend des données socio-démographiques, des données sur la communication interne et externe en matière de diversité et d'inclusion LGBTQIA+, ainsi que les actions concrètes. De la sorte, nous utiliserons, plus tard, une moyenne des résultats pour les questions les plus importantes ainsi que des comparaisons entre les réponses de différentes questions pour réaliser notre analyse.

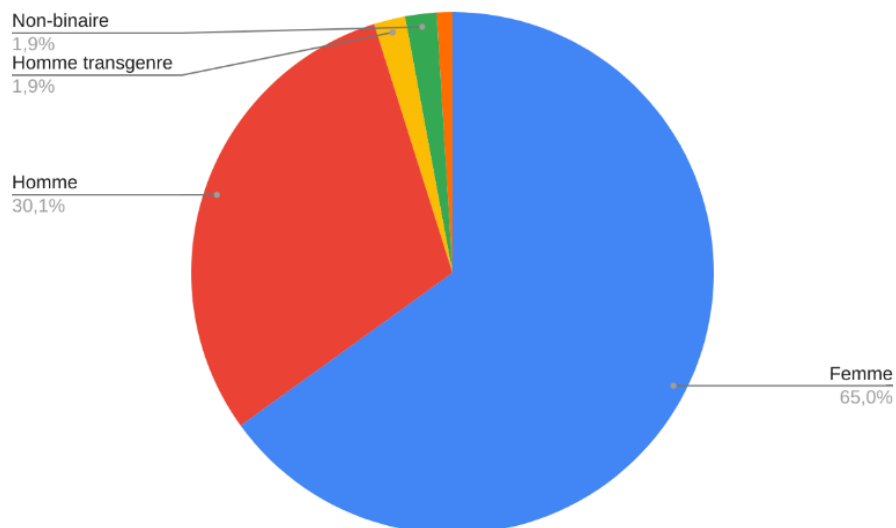
Deuxièmement, j'examinerai, les réponses recueillies lors de mes entretiens semi-directifs. Nous ferons cela en résumant et regroupant les réponses.

Troisièmement, je ferai discuter les différents résultats entre eux. De la sorte, je pourrai en tirer des interprétations qui me permettront de répondre à ma question de recherche : « *Comment les entreprises articulent leur communication externe et interne en matière de diversité et d'inclusion LGBTQIA+, et dans quelle mesure ces messages correspondent aux actions concrètes et aux valeurs véritablement mises en œuvre au sein de l'entreprise ?* » et réfuter ou non mon hypothèse. Et nous terminerons par une mise au point des obstacles rencontrés et des limites à prendre en compte pour l'interprétation de nos résultats.

### 2. Résultats quantitatifs

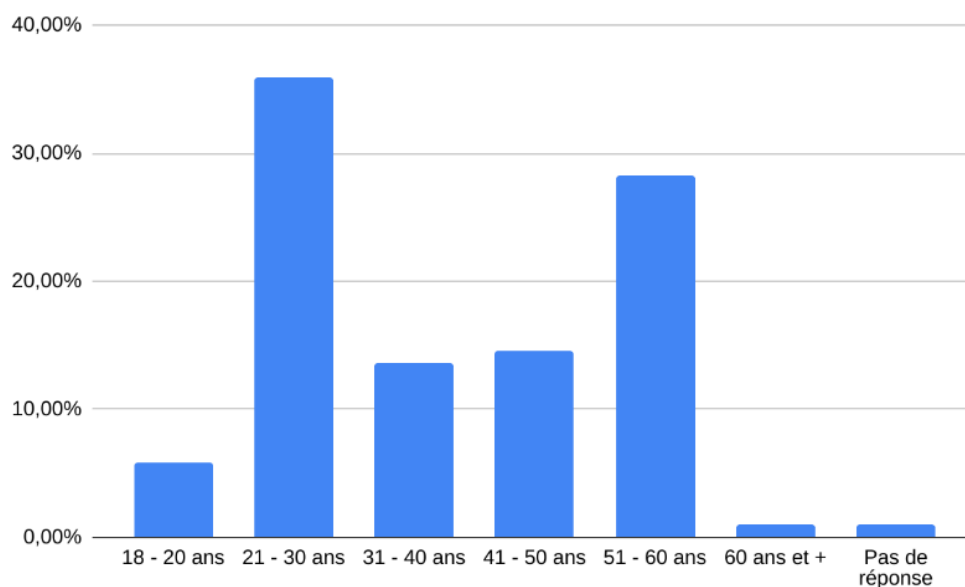
#### a. Échantillon

Comme cité précédemment, je souhaitais un échantillon large et varié pour ce questionnaire, ce qui fut le cas. Tout d'abord, grâce à mes nombreux partages, j'ai récolté 103 réponses. La majorité des répondant·e·s sont des femmes (65%), avec 67 réponses. Les 35 autres pour-cent se composent d'une personne ne souhaitant pas répondre, de deux personnes non-binaires et 33 hommes, dont deux hommes transgenres.



*Figure 7 : genre de l'échantillon*

Au niveau des tranches d'âge, la majorité des répondant·e·s ont entre 21 et 30 ans, 35,9% ; suivis de près par les 51 – 60 ans, 28,2%. Il est important de noter que ce dernier taux représente, en grande partie, mon cercle de connaissances ayant répondu au questionnaire. La minorité est représentée par un homme de plus de 60 ans.



*Figure 8 : tranches d'âge de l'échantillon*

Une donnée qui sera primordiale, lors de nos interprétations, concerne les personnes appartenant ou non à la communauté LGBTQIA+. Notons que deux répondant·e·s n'ont pas souhaité s'exprimer à ce sujet. Ce qui nous donne une majorité de quarante-neuf répondant·e·s n'appartenant pas à la communauté, mais se considérant comme allié·e·s de la communauté.

**Figure 1**

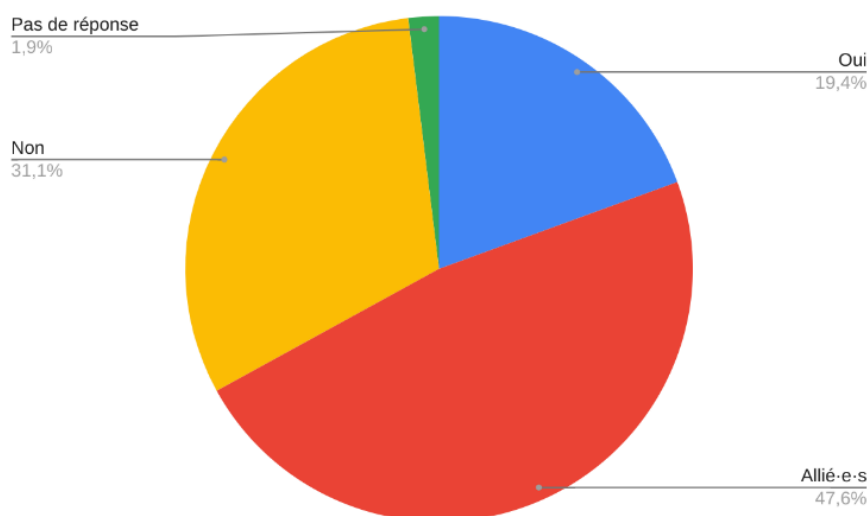


Figure 9 : taux d'appartenance à la communauté LGBTQIA+

Pour ce qui est du secteur d'emploi, la majorité des individus, 47,6%, viennent d'un autre secteur que les suivants : vente (8,7%), horeca (7,8%), banque et assurance (12,6%), information et communication (1%), agroalimentaire (1%), électronique (1%), construction (5,8%), chimie (1,9%), éducation (9,7%) et information et édition (2,9%).

Grâce à ces informations, nous pouvons évaluer le profil moyen de nos répondant·e·s qui est une femme de 21-30 ans étant alliée de la communauté, dont on ne connaît pas le domaine de travail. Grâce au tableau dynamique ci-dessous, on constate d'ailleurs que le plus grand nombre de répondant·e·s a ce profil. Le tableau complet se trouve en « Annexe 3.a ».

[illegible]

Figure 10 : différents profils des répondant.e.s

*b. Communication interne*

La première question de la section, sur la communication interne, portait sur les valeurs de l'entreprise. Lors de la rédaction de mes réponses, je n'ai volontairement mis que des valeurs correspondant à une politique de diversité et d'inclusion. 6,8% des individus travaillent dans des entreprises ne prônant aucune de ces valeurs. Parmi les valeurs sélectionnées, la majorité,

avec 76,7%, concerne le respect suivi à résultat égal par l'inclusion et la diversité ; toutes deux à 61,2%. La deuxième question nous permet de voir que la majorité des individus (54,1%) pense que leur entreprise respecte les valeurs énoncées. Pour obtenir ces chiffres, je n'ai repris que les individus ayant sélectionné des valeurs, dans la question précédente.

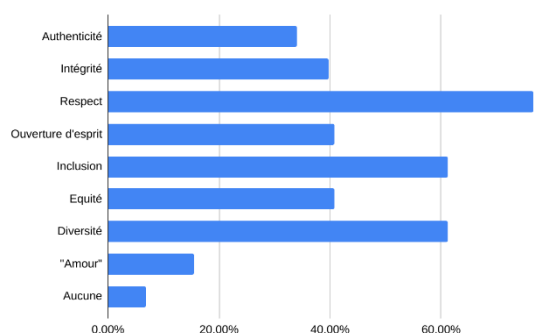


Figure 11 : les valeurs d'inclusion

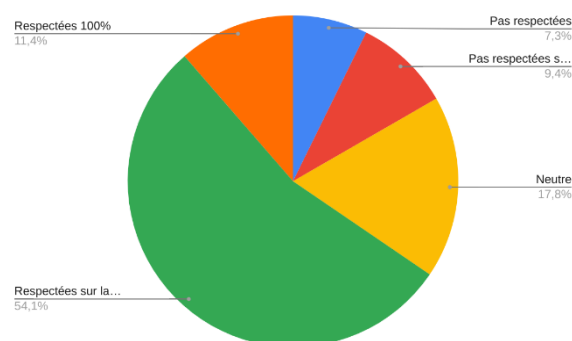


Figure 12 : respects des valeurs

Les résultats de la troisième question de cette section seront importants pour répondre à la sous-question « *Comment le recrutement d'une équipe de diversité et inclusion par une entreprise influence sa communication ou sa pratique de pinkwashing ?* ». On y voit que 79,6% des individus ne possèdent pas d'équipe dédiée à la diversité et à l'inclusion de la communauté LGBTQIA+.

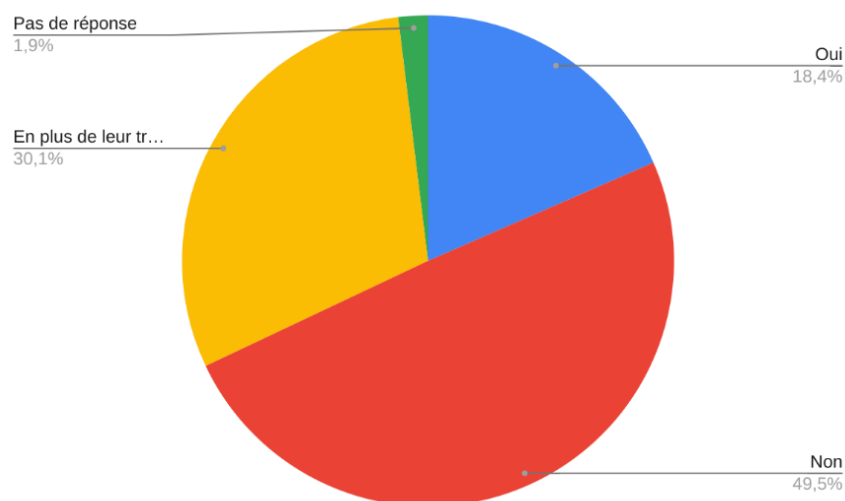
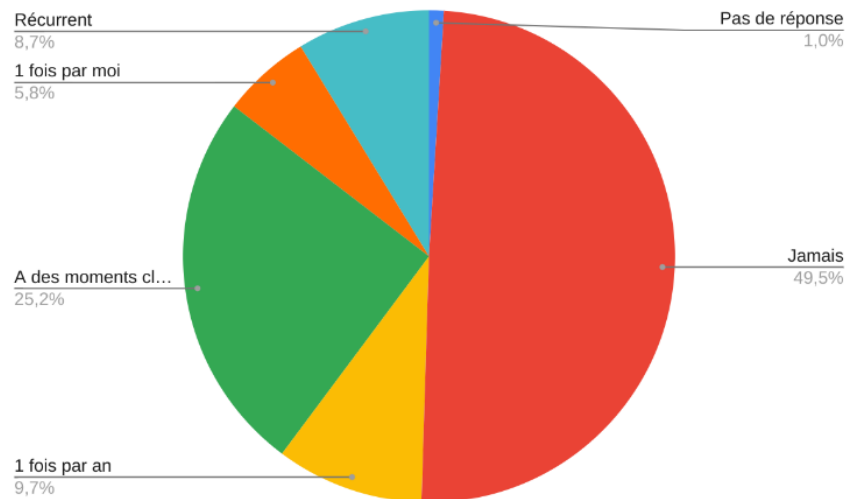


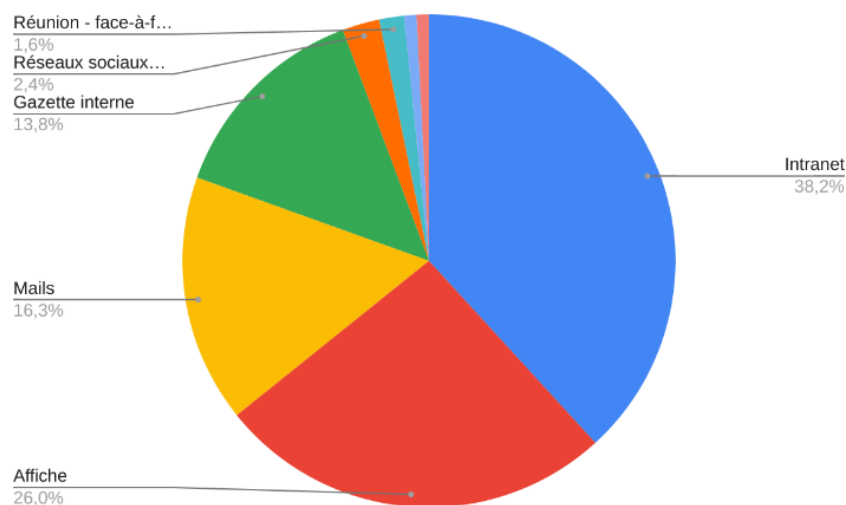
Figure 13 : équipe d'inclusion et diversité

La majorité des entreprises des répondant·e·s ne communique jamais au sujet de la diversité et de l'inclusion LGBTQIA+. En effet, 49,5% ne communiquent jamais alors que seulement 8,7% communiquent de manière récurrente, sur le sujet. Plus ou moins un quart des entreprises ne communiquent qu'à des moments clés de l'année, comme aux alentours de la *Pride*.



*Figure 14 : fréquence de communication interne*

Le canal de communication le plus utilisé, pour ce genre de communication, est l'intranet (38,2%) suivi par l'affichage (26%), les mails (16,3%) et la gazette interne (13,8%). On retrouve aussi, mais dans une moindre mesure, les réseaux sociaux professionnels, les réunions, les formations et les applications.

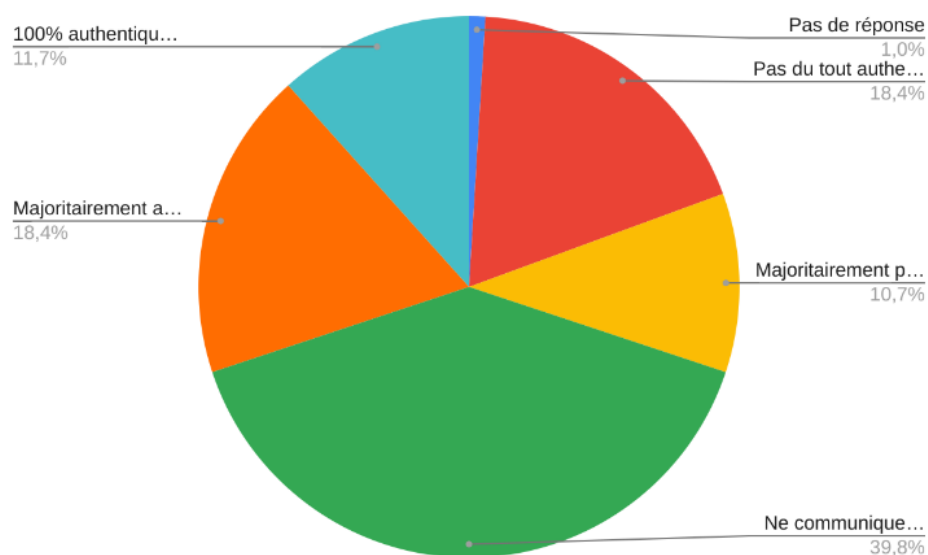


*Figure 15 : canaux de communication interne*

### *c. Communication externe*

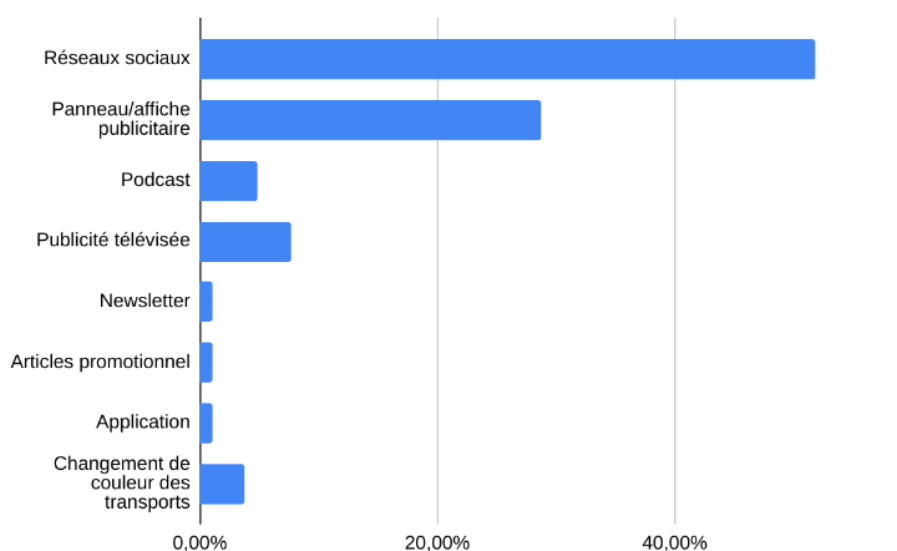
La section, sur la communication externe, commence par une question sur l'authenticité et la transparence de la communication externe. Ici la majorité des entreprises, 39,8%, ne communique pas sur la diversité et l'inclusion LGBTQIA+, vers l'externe. En deuxième position, nous avons les entreprises qui ne communiquent pas du tout de manière authentique

et transparente (18,4%) et celles qui communiquent de manière authentique et transparente (18,4%), sur la plupart des aspects de ce sujet. Le plus petit taux concerne les entreprises communiquant de manière 100% honnête avec 11,7%.



*Figure 16 : authenticité de la communication externe*

Pour ce qui est des canaux de communication externe, le choix des canaux est plus important que pour la communication interne. Les réseaux sociaux restant les plus utilisés, les autres canaux étant répartis comme suit :



*Figure 17 : canaux de communication externe*

#### d. Actions concrètes

La question sur les actions concrètes était une question ouverte. Je vais donc lister ici celles qui sont revenues le plus souvent :

- Participation officielle à la *Pride*
- Organisation de *drink*
- Personnalisation de véhicule pour les entreprises de transport
- Création d'une association
- Formation sur la communication non-genrée
- Signature de documents officiels
- Affichage aux alentours de la *Pride* : stickers, drapeaux...
- Toilettes non-genrées
- Pas d'action car équité déjà présente

Notons que 73 des participants ont répondu et parmi eux, 24 ont répondu "rien" ou un équivalent. Ce qui nous donne finalement 49 réponses soit 47,6%.

#### e. *Pinkwashing*

Pour ce qui est du *pinkwashing*, seulement 37,9% des individus en avait déjà entendu parler. Pour qu'ils puissent tous·tes répondre à la question, j'avais inséré la définition juste après. En ayant la définition, 57,3% des répondant·e·s (59) pensent que leur entreprise ne fait pas de *pinkwashing*. A contrario, 25 individus pensent que leurs entreprises font du *pinkwashing*, dont 7 de manière involontaire.

#### f. *Commentaire*

J'offrais la possibilité, à tout un chacun, d'ajouter un commentaire avant d'envoyer sa réponse. Je vais donc lister ici les plus pertinents :

- Je pense qu'une majorité des entreprises fait du *pinkwashing* en ne communiquant qu'à des moments comme autour de la *Pride*
- Exagérer la communication peut se révéler contreproductif. Considérer les gens comme ils sont et pour ce qu'ils sont en faisant preuve d'ouverture et de tolérance est la clé...
- *Niet alleen communiceren maar ook doen*<sup>2</sup> – ne pas seulement communiquer, mais agir

---

<sup>2</sup> Certain·e·s répondant·e·s étaient néerlandophones et m'avaient demandé s'ils pouvaient répondre dans leur langue maternelle

- Arrêter de succomber à la mode de mettre en avant la communauté LGBTQIA+ à certaines dates. C'est vide de sens.
- Les services RH sont encore fébriles à exposer une opinion sur le sujet, il s'agit de la vie privée
- Je préfère voir les actions que la liste des bonnes intentions reprises dans une com car je trouve que c'est souvent le cas
- Trop de communications sont surtout faites pour "l'image"
- Je pense que mon entreprise est un exemple flagrant de *pinkwashing*. Je pense que c'est le cas de beaucoup d'entreprises belges, mais parfois de manière inconsciente en ne communiquant par exemple que lors de la *Brussels Pride*
- Beaucoup d'entreprises communiquent à l'excès en externe, mais ne font rien en interne...

### 3. Résultats qualitatifs

#### a. Précision de l'échantillon

Comme cité précédemment, j'ai interviewé 10 personnes appartenant à 4 entreprises de secteurs différents. Souhaitant que mon échantillon soit représentatif de chaque sphère d'une entreprise, j'ai choisi des profils différents. Je souhaitais qu'au moins une personne interviewée appartienne à la communauté LGBTQIA+ afin d'être représentative, car selon une enquête réalisée par l'Ipsos 9% de la population belge en fait partie (Ipsos, 2023). Pour ce qu'y est du genre et de la tranche d'âge, je n'avais pas de critère particulier, si ce n'est d'avoir un éventail varié de profils. Ci-dessous, vous trouvez un tableau reprenant les différents profils des personnes interviewées. Il est présenté en conservant l'anonymat de chacune et des entreprises.

|                      | Genre            | Âge         | Communauté LGBTQIA+ | Entreprise       | Poste       |
|----------------------|------------------|-------------|---------------------|------------------|-------------|
| <b>Intervenant 1</b> | Homme transgenre | 21 – 30 ans | Oui                 | Secteur bancaire | Employé     |
| <b>Intervenant 2</b> | Femme            | 41 – 50 ans | Non                 | Secteur bancaire | Manager     |
| <b>Intervenant 3</b> | Homme            | 31 – 40 ans | Non                 | Secteur bancaire | Communicant |

|                       |       |             |     |                   |                       |
|-----------------------|-------|-------------|-----|-------------------|-----------------------|
| <b>Intervenant 4</b>  | Homme | 41 – 50 ans | Oui | Transport         | Diversité & inclusion |
| <b>Intervenant 5</b>  | Femme | 51 – 60 ans | Non | Transport         | Manager               |
| <b>Intervenant 6</b>  | Homme | 21 – 30 ans | Non | Horeca            | Communicant           |
| <b>Intervenant 7</b>  | Femme | 51 – 60 ans | Non | Horeca            | CEO                   |
| <b>Intervenant 8</b>  | Femme | 31 – 40 ans | Oui | Assurance & audit | Communicante          |
| <b>Intervenant 9</b>  | Femme | 31 – 40 ans | Non | Assurance & audit | Employée              |
| <b>Intervenant 10</b> | Femme | 41 – 50 ans | Non | Assurance & audit | CEO                   |

J'ai remarqué que sur les quatre entreprises choisies, trois d'entre elles ont des réponses assez similaires, allant plutôt vers le *pinkwashing* : secteur bancaire (entreprise 1), horeca (entreprise 3) et assurance (entreprise 4). La deuxième entreprise, celle de transport, semble être une entreprise où la diversité et l'inclusion de la communauté LGBTQIA+ sont bien ancrées.

#### b. *Communication externe*

Chaque entreprise interviewée communique vers l'externe sur l'inclusion et la diversité LGBTQIA+, à sa propre échelle. Les entreprises 1, 3 et 4 font de la communication uniquement autour de la *Pride* et de la journée internationale contre l'homophobie et la transphobie. Cette journée est fixée au 17 mai et la *Pride* a lieu le samedi le plus proche de cette date, en l'occurrence, cette année, le 18 mai 2024. Le reste de l'année les communications sur ce sujet sont rares voire totalement inexistantes. L'image de membres de la communauté est utilisée, dans les publications, les publicités...

Ces trois entreprises communiquent, notamment, sur les réseaux sociaux, à ce sujet. Le budget est octroyé à ces entreprises uniquement pour la communication externe, pour une question

d'image. Pour l'entreprise 3, la communication, sur les réseaux, équivaut à une publicité, pour un menu arc-en-ciel ; il ne s'agit pas vraiment de communication sur l'inclusion.

De plus, les quatre entreprises utilisent le drapeau LGBTQIA+, dans leur visuel de communication, les semaines entourant l'événement. Les entreprises 1 et 4 affichent des drapeaux de la fierté, dans toutes leurs agences en Belgique et habillent même leur siège social. Certain·e·s employé·e·s nous disent, d'ailleurs, qu'iels trouvent que leur entreprise exagère dans leur publication. Iels en font trop, ce qui peut sonner faux.

Pour l'entreprise 2, on retrouve les mêmes éléments que dans les trois autres ; avec en plus une communication, tout au long de l'année, avec des campagnes de sensibilisation, sur le respect et l'inclusion. Elle communique des faits concrets, des actions mises en place et des informations, afin de sensibiliser le public. Elle revêt aussi les couleurs du drapeau de la fierté, sur ses bâtiments et ses véhicules. En outre, tous·tes les employé·e·s sont invité·e·s à porter un badge, avec le logo de l'entreprise et le drapeau en fond, s'iels souhaitent soutenir la cause, et ce, tout au long de l'année.

Pour toutes les entreprises, le fond du message est le même : se montrer inclusif et engagé pour la communauté LGBTQIA+, en employant une communication dite authentique.

La grande différence entre l'entreprise 2 et les autres réside donc, dans sa communication engagée et sur des actions concrètes et sur le fait qu'elle communique, toute l'année et non à un moment précis. Pour l'entreprise 1, 3 et 4, il s'agit d'une question d'image plus que d'engagement. En effet, il n'y a pas de communication de sensibilisation, mais beaucoup de visuels. Mettre en avant ses engagements réels est très différent d'un simple affichage de drapeaux.

### *c. Communication interne*

Pour ce qui est de la communication interne, la différence est beaucoup plus frappante entre l'entreprise 2 et les trois autres.

En effet, l'entreprise 2 communique en interne fréquemment. Tout d'abord, elle a une équipe diversité et inclusion, qui travaille en collaboration, avec l'équipe Employer Branding pour aligner les messages internes et externes et elle a créé une association de lutte pour la cause LGBTQIA+. Cette dernière organise des activités de loisirs, pour les employé·e·s, dans le but de créer une *safe place* pour tous·tes. Mais elle est aussi là pour pousser la politique de l'entreprise, à soutenir les collègues, membres de la communauté LGBTQIA+, notamment en fournissant une cellule d'aide pour les employé·e·s en transition. Cette cellule est primordiale,

surtout lorsque l'on sait, comme nous l'a dit l'intervenant 1, que la majorité des employé·e·s en transition préfèrent démissionner, par manque de soutien. Cette entreprise poste fréquemment des publications, sur son intranet et envoie parfois des mails, sur la diversité et l'inclusion (nouvelle policy, actions, semaine de la diversité etc). Des séminaires et formations sont souvent proposés aux membres du personnel. La communication interne, sur la diversité et l'inclusion de la communauté LGBTQIA+, est donc bien présente, dans toutes les strates de l'entreprise : communication verticale et horizontale efficaces. Ceci est rendu possible, notamment, grâce aux prises de positions lors de discours pendant des événements internes ou des discussions pendant des réunions d'équipe.

L'entreprise 2 véhicule un réel message d'engagement et de volonté d'évoluer. Iels mettent en place une politique et une culture d'inclusion.

Pour les entreprises 1, 3 et 4, c'est différent. Elles n'ont pas d'équipe engagée, pour l'inclusion et la diversité de la communauté LGBTQIA+. On retrouve des volontaires, dans les entreprises 1 et 4, qui essayent de faire bouger les choses, sans réels soutiens.

Les entreprises 1 et 4 parlent de valeur d'authenticité, mais contrairement à l'externe, il semble y avoir très peu de communication en interne. De nouveau, lors de la *Pride*, les deux entreprises affichent des drapeaux LGBTQIA+, un peu partout, dans les bureaux. Dans l'entreprise 1, le message véhiculé, lors de cet événement, en particulier par les bénévoles, vise à sensibiliser les employé·e·s aux enjeux de l'inclusion de la communauté LGBTQIA+. Malheureusement, les intervenant·e·s nous ont fait remarquer qu'il s'agissait d'un message, pas d'actions réelles. Pour véhiculer ce message, les deux entreprises utilisent l'intranet et les mails.

En outre, dans ces deux entreprises, surtout l'entreprise 4, il y a un problème de communication ascendante. Le management semble ne pas être au courant des problèmes d'inclusion de la communauté LGBTQIA+ et des problèmes de communication interne. Selon les intervenant·e·s, il s'agit d'un problème générationnel et d'un problème de représentativité. Leur management est représenté, par des hommes blancs âgés de 40-50 ans, qui ne sont pas directement concernés, par le sujet de l'inclusion de la communauté LGBTQIA+. Par leur manque d'intérêt, iels ne sont pas au courant des démarches et initiatives que les bénévoles essayent de mettre en place. En effet, en comparant les réponses des employé·e·s et des CEO interviewé·e·s, on peut remarquer un désintérêt flagrant, de la part de ces derniers ainsi qu'une volonté de couper court à la conversation.

Pour l'entreprise 3, il n'y a simplement pas de communication interne, sur le sujet. Le management ne juge pas que ce soit un sujet important pour le bien-être de son entreprise.

Selon les personnes interviewées, dont des communicant·e·s, le manque de communication interne, sur l'inclusion et la diversité de la communauté LGBTQIA+ est dû, en partie, à une peur des ressources humaines et des équipes de communication. En effet, on retrouve une certaine angoisse à communiquer sur le sujet, car prendre position pourrait blesser voire offenser certains membres de l'entreprise.

Une autre différence marquante à relever est l'utilisation de l'écriture inclusive. Celle-ci est naturelle et logique pour l'entreprise 2, mais inexistante dans les autres entreprises. Bien qu'il s'agisse de communication externe, il suffit d'observer les sites internet des quatre entreprises, pour se rendre compte que la numéro 2 l'utilise dans n'importe quelle situation et pas seulement lors de la *Pride*.

#### *d. Actions concrètes*

En résumé de ce qui a déjà été dit ci-dessus, l'entreprise 2 parle d'actions concrètes, de valeurs et les met en pratique autant à l'interne qu'à l'externe. Nous pouvons citer la création de l'association et ses diverses activités, les séminaires, l'habillage de véhicules, la mise en place d'une politique d'inclusion LGBTQIA+...

Pour ce qui est des trois autres entreprises, selon les répondant·e·s, il y a beaucoup de paroles, mais pas d'actions concrètes. Les exemples qui sont revenus sont la signature de la déclaration d'Amsterdam et la collaboration avec Open@work. Les deux sont des discours qui prônent l'inclusion et la diversité de la communauté LGBTQIA+ et proposent des solutions. Il s'agit bien de mots et pas d'actions, rien n'oblige à mettre en place les conseils.

Dans l'entreprise 1, nous retrouvons une action concrète qui est l'installation d'une toilette non-genrée. Cependant, il s'agit d'une seule toilette, pour un bâtiment de 35 étages. Et l'entreprise 3 a fait mention de son menu créé à l'occasion. Ce dernier étant un coup marketing qui n'est soutenu par aucun message clair et authentique.

#### *e. Défis*

Les intervenant·e·s pensent tous·tes qu'on ne devrait plus avoir à sensibiliser/communiquer, au sujet de l'inclusion et la diversité de la communauté LGBTQIA+. Une personne doit être choisie pour ce qu'elle est, pour ses compétences et non pour son orientation sexuelle ou son identité de genre. Il faut arrêter de se dire "on va mettre ce couple en avant dans notre

communication, car il est homosexuel” et se dire “on va choisir cette personne parce qu’il fait bien son travail”.

Un autre défi, qui semble fort présent, est le fait de passer outre la peur de communiquer sur le sujet, passer outre les stéréotypes. Il faut communiquer de manière assumée et engagée. Je vais reprendre les paroles de l’intervenant 6 : “*on ne doit pas enfiler un costume pour jouer un rôle*”.

Cependant, seule l’entreprise 2 fait ressortir le fait qu’un défi majeur est de ne pas faire du *pinkwashing* et de rester fidèles à ses valeurs. Pour ce faire, il faut savoir mesurer sa communication et ne pas en abuser.

#### *f. Pinkwashing*

Il semble clair que l’entreprise 2 ne pratique pas de *pinkwashing* et pratique une communication transparente et authentique, en termes d’inclusion et de diversité LGBTQIA+. Elle communique de la même manière à l’interne et à l’externe et cette communication est en adéquation avec ses actions et ses valeurs.

Pour les entreprises 1, 3 et 4, comme les employé·e·s nous l’ont aussi dit, nous faisons face à du *pinkwashing*, qui n’est pas nécessairement volontaire. Les entreprises 1 et 4 font, selon moi, du *pinkwashing* involontairement, car le management ne se rend pas compte des difficultés rencontrées par les membres de la communauté LGBTQIA+. L’entreprise ne communique qu’à un moment de l’année, comme durant la *Pride*, événement considéré comme un rendez-vous incontournable ; elle pense régler le problème de la sorte, en interne comme en externe. Pour l’entreprise 3, en revanche, c’est du *pinkwashing* pur et simple ; elle ne communique absolument pas en interne, ne jugeant pas ce sujet important ou nécessaire.

### **4. Discussions des résultats**

#### *a. Un échantillon représentatif*

Avant de passer à l’analyse, je souhaite apporter quelques précisions sur mon échantillon et l’objectif que je visais. La communauté LGBTQIA+ représente 9% de la population. En partageant mon questionnaire, je ne cherchais pas à toucher majoritairement la communauté, mais bien un panel de personnes plus large. 19,4% des répondant·e·s, à mon questionnaire appartiennent à la communauté LGBTQIA+, ce qui est supérieur à la moyenne en Belgique, ils avaient des messages à faire passer ; il y a un réel malaise.

Lors des interviews, la majorité des répondant·e·s confiaient que le manque d’engagement dans l’inclusion de la communauté était dû à la forte présence d’une génération plus âgée qui a plus

de difficultés à changer sa manière de penser. En analysant le questionnaire et au vu de l'échantillon, la population des 21-30 ans manifeste un intérêt plus grand pour l'inclusion de la communauté LGBTQIA+.

### b. Redéfinition du pinkwashing

La mise en commun du questionnaire quantitatif et des entretiens qualitatifs nous fait repenser la définition du *pinkwashing*. Dans le chapitre 1, nous avons pris la définition suivante : le *pinkwashing* : un terme qui désigne une stratégie de communication courante, dans laquelle les entreprises diffusent des messages de soutien, envers la communauté LGBTQIA+, sans pour autant soutenir réellement la communauté LGBTQIA+, ses membres et leurs droits (Melhing, 2023).

Nous pouvons à présent définir le *pinkwashing* comme une pratique communicationnelle, visant à tromper le public, sur l'engagement réel d'une entreprise, vis-à-vis de l'inclusion et la diversité de la communauté LGBTQIA+. Une entreprise, qui communique en externe et non en interne, sur le sujet, pratique du *pinkwashing*. Une entreprise, qui communique à l'externe, mais ne met en place aucune action concrète, pratique du *pinkwashing*. Une entreprise, qui dit qu'elle va agir, mais n'agit pas, le pratique aussi ; tout comme les entreprises qui ne communiquent qu'au moment de la *Pride*. Comme nous l'a dit l'intervenant 3, la *Pride* est devenue un rendez-vous, pour les communicant·e·s et donc les entreprises. C'est comparable à la Fête Nationale, le 21 juillet, la presque totalité des entreprises belges postent un message sur leurs réseaux. Nous pouvons aussi parler de *pinkwashing* volontaire et involontaire. On dira, qu'il est involontaire, lorsque l'entreprise ne communique qu'à l'occasion de la *Pride*, mais en restant authentique et, donc, en restant en accord avec ses objectifs et valeurs. Alors que le *pinkwashing* volontaire est le fait d'utiliser, consciemment, l'image d'inclusion de la communauté LGBTQIA+ afin d'en tirer des avantages concurrentiels, en ne communiquant pas de manière authentique et/ou en ne communiquant que vers l'externe.

La vision décrite ci-dessous nous donne une nouvelle interprétation des données chiffrées collectées lors des enquêtes.

|                       |                 | Communication externe |                 |                                 |                   |                             |                  |     |
|-----------------------|-----------------|-----------------------|-----------------|---------------------------------|-------------------|-----------------------------|------------------|-----|
|                       |                 | Pas de réponse        | Pas authentique | Majoritairement pas authentique | Ne communique pas | Majoritairement authentique | 100% authentique |     |
| Communication interne | Pas de réponse  | 1                     | 0               | 0                               | 0                 | 0                           | 0                | 1   |
|                       | Jamais          | 1                     | 16              | 3                               | 27                | 2                           | 2                | 51  |
|                       | 1 fois / an     | 0                     | 2               | 3                               | 3                 | 2                           | 0                | 10  |
|                       | à un moment clé | 0                     | 1               | 4                               | 7                 | 11                          | 3                | 26  |
|                       | 1 fois / mois   | 0                     | 0               | 1                               | 1                 | 3                           | 1                | 6   |
|                       | Fréquemment     | 0                     | 0               | 0                               | 2                 | 1                           | 6                | 9   |
|                       |                 | 2                     | 19              | 11                              | 40                | 19                          | 12               | 103 |

Figure 18 : taux de pinkwashing

Ce qui nous donne 50 personnes travaillant dans des entreprises pratiquant du *pinkwashing*, soit près de 50% de l'échantillon. En effet, 23 personnes travaillent, dans une entreprise qui communique vers l'extérieur, mais pas du tout en interne. Nous avons les entreprises qui communiquent uniquement, à des moments-clés de l'année : 26 répondant·e·s (25,2%). Et une entreprise communique en interne, mais n'est pas authentique et transparent à l'externe. En reprenant ces chiffres et la définition précédente, nous avons 16 répondant·e·s dont l'entreprise pratique du *pinkwashing* involontaire et 34 dont l'entreprise le pratique de manière volontaire. Ce qui représente réciproquement 32% d'involontaire contre 68% de volontaire.

### c. Équipe de diversité & inclusion et communication persuasive

Lors des interviews, nous avons pu remarquer que la seule entreprise ne pratiquant pas le *pinkwashing* est aussi la seule entreprise, ayant une équipe dédiée à la diversité et l'inclusion. Ce constat m'a poussée à créer un tableau dynamique, identique au précédent, mais en ajoutant la question, sur l'équipe d'inclusion et diversité.

| A quelle fréquence, votre organisation communique de manière authentique et transparente sur la diversité et l'inclusion LGBTQIA+ dans ses messages externes (publicités, communiqués de presse, réseaux sociaux, etc.) ? |  | 1  |    |    |    |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|----|----|----|----|----|
| A quelle fréquence, votre organisation existe-t-il une équipe qui se charge de la diversité sur le lieu de travail ?                                                                                                      |  | 1  | 2  | 3  | 4  | 5  |
| 4 = +/- 1 fois par mois                                                                                                                                                                                                   |  |    |    |    |    |    |
| 5 = c'est un sujet fréquent                                                                                                                                                                                               |  |    |    |    |    |    |
| 1 = Jamais                                                                                                                                                                                                                |  |    |    |    |    |    |
| 2 = +/- 1 fois par an                                                                                                                                                                                                     |  |    |    |    |    |    |
| 3 = à des moments clés de l'année (ex : 4 = +/- 1 fois par mois 5 = c'est un sujet fréquent)                                                                                                                              |  |    |    |    |    |    |
| Non                                                                                                                                                                                                                       |  |    |    | 0  |    |    |
| Total pour                                                                                                                                                                                                                |  |    |    | 0  |    |    |
| 1 personnes qui s'occupent de ça, mais en plus de leur travail                                                                                                                                                            |  | 3  |    | 4  | 1  | 1  |
| Non                                                                                                                                                                                                                       |  | 13 | 3  | 23 | 1  |    |
| Oui, il y a des personnes employées pour cela                                                                                                                                                                             |  | 1  |    |    |    | 1  |
| Total pour 1                                                                                                                                                                                                              |  | 16 | 3  | 27 | 2  | 2  |
| 2 personnes qui s'occupent de ça, mais en plus de leur travail                                                                                                                                                            |  | 2  | 1  | 2  |    |    |
| Non                                                                                                                                                                                                                       |  | 2  | 2  | 1  | 2  |    |
| Total pour 2                                                                                                                                                                                                              |  | 2  | 3  | 3  | 2  |    |
| 3 personnes qui s'occupent de ça, mais en plus de leur travail                                                                                                                                                            |  |    | 3  | 2  | 8  | 3  |
| Oui, il y a des personnes employées pour cela                                                                                                                                                                             |  | 1  | 1  | 5  | 3  |    |
| Total pour 3                                                                                                                                                                                                              |  | 1  | 4  | 7  | 11 | 3  |
| 4                                                                                                                                                                                                                         |  |    |    |    | 1  |    |
| Il y a des personnes qui s'occupent de ça, mais en plus de leur travail                                                                                                                                                   |  |    |    |    | 1  |    |
| Oui, il y a des personnes employées pour cela                                                                                                                                                                             |  |    | 1  | 1  | 1  | 1  |
| Total pour 4                                                                                                                                                                                                              |  |    | 1  | 1  | 3  | 1  |
| 5                                                                                                                                                                                                                         |  |    |    |    |    | 1  |
| Il y a des personnes qui s'occupent de ça, mais en plus de leur travail                                                                                                                                                   |  |    |    |    | 1  | 1  |
| Non                                                                                                                                                                                                                       |  |    |    | 2  |    | 1  |
| Oui, il y a des personnes employées pour cela                                                                                                                                                                             |  |    |    |    |    | 3  |
| Total pour 5                                                                                                                                                                                                              |  |    |    | 2  | 1  | 6  |
| Total général                                                                                                                                                                                                             |  | 1  | 19 | 11 | 40 | 19 |
|                                                                                                                                                                                                                           |  |    |    |    |    | 12 |

Figure 19 : impact d'une équipe inclusion et diversité

En enlevant les 2 personnes n'ayant pas répondu (une des deux n'est pas prise en compte par la formule Excel), nous avons 18 personnes, dont l'entreprise a une équipe et 83 qui n'en ont pas. Parmi les répondant·e·s travaillant pour une entreprise en possédant une, 61,11% travaillent, dans une entreprise ne pratiquant pas de *pinkwashing*; contre 46,9%, pour les entreprises qui n'en ont pas. Parmi les entreprises ayant une équipe de diversité et d'inclusion, 42,8 % des répondant·e·s constatent une pratique du *pinkwashing* involontaire. Alors que dans les entreprises n'ayant pas d'équipe de ce genre, seulement 25,6% des répondant·e·s font face à du *pinkwashing* involontaire. Ces pourcentages nous montrent clairement que le fait d'avoir une

équipe de diversité et d'inclusion impacte les pratiques de *pinkwashing* et donc, de communication.

On peut expliquer cette différence, selon moi, grâce à la théorie de la communication persuasive de Hovland que nous avons vue précédemment. Un des éléments importants de la communication persuasive est la source. Pour qu'un message soit persuasif, il est important que la source soit crédible et expérimentée. Un message émis par des professionnels est plus persuasif (Hovland & Weiss, 1951). Il semble donc logique qu'une équipe de diversité et d'inclusion, et donc des professionnels, se montre plus persuasive, sur le sujet de l'inclusion de la communauté LGBTQIA+. De plus, le fait d'avoir recruté une équipe montre une réelle motivation, de la part de l'entreprise, de s'engager dans la lutte, pour l'inclusion des personnes LGBTQIA+. En communication interne, une source crédible est, par exemple, les managers, qui sponsorisent les actions d'inclusion et diversité LGBTQIA+, comme le fait l'entreprise 2. Les entreprises pratiquant le *pinkwashing* opteront plutôt, quand il y a un message audio, pour une célébrité appartenant à la communauté. Mais toutes les entreprises, sponsorisées par des célébrités de la communauté, ne font pas nécessairement du *pinkwashing*.

Un autre élément important est le message. Les entreprises réellement engagées, ne pratiquant donc pas le *pinkwashing*, ont un message plus structuré. Comme vu lors des entretiens de l'entreprise 2, cette dernière véhicule son engagement et ses actions, dans son message. Elle ne se cantonne pas au discours classique, sur l'inclusion de la communauté LGBTQIA+ ; elle montre ce qu'elle met réellement en place ; la création d'un espace de travail où chacun·e se sent libre d'être qui il est, donc, un espace de travail inclusif.

Le troisième élément important que j'avais cité précédemment est le canal de communication. Je vais l'associer au public. Au vu des réponses du questionnaire quantitatif et des interviews, nous pouvons en déduire que les entreprises interrogées utilisent les mêmes canaux de communication externe : la publicité (télévision et affichage) et les réseaux sociaux. Cette pratique est liée au public cible, principalement les jeunes de 21-30 ans. C'est, en effet, la population qui semble s'intéresser le plus à l'inclusion de la communauté LGBTQIA+. D'un point de vue recrutement, c'est aussi le public. En matière de recrutement, la génération des 21-30 ans est aussi le public visé. Ce sont eux, selon les réponses ouvertes du questionnaire et les réponses aux interviews qui vont faire évoluer la vision et les valeurs des entreprises. Il est donc logique d'utiliser les réseaux sociaux sur lesquels cette génération est fortement présente (Gaudiaut, 2023) et toucher un très large public.

Les canaux utilisés en communication interne varient plus. En effet, les entreprises pratiquant du *pinkwashing*, utilisent des canaux plus impersonnels, ne visant pas un public en particulier. Elles utilisent, en général, des publications sur l'intranet, l'affichage interne et les mails. Comme nous l'avons dit précédemment, ces canaux sont asynchrones, « multi-tâches », en 1-to-N et avec une audience implicite, sauf pour les mails où l'audience est explicite. Ce format de communication est impersonnel, car on ne sait pas à qui l'entreprise s'adresse. Le message ne peut donc pas être personnalisé en fonction du ou de la destinataire. Il ne permet pas de feedback ; il n'y a donc que de la communication descendante. Ceci explique aussi le fait que souvent le management n'est pas au courant des éventuels problèmes.

Les entreprises ayant une communication authentique et transparente, en interne et en externe, utilisent, en plus, des canaux comme des séminaires, des réunions d'équipe, des discours... Ces canaux sont, quant-à-eux, synchrones, immersifs, en N-to-M et avec une audience explicite. Cet ensemble rend la communication plus persuasive ; le message plus crédible et cohérent. Cette forme de canal permet d'avoir du feedback et donc une communication autant ascendante que descendante. Le public est connu, on peut donc adapter son message. Ce qui explique que la totalité de l'entreprise est au courant des initiatives.

#### d. *Image et pinkwashing*

La cause principale du *pinkwashing*, volontaire, est la volonté de se créer une image de marque positive ou de la conserver. Pour rappel, l'image, c'est « *l'ensemble des représentations mentales cognitives et affectives, qu'une personne ou un groupe de personnes se fait d'une marque ou d'une entreprise* » (Lambin & de Moerloose, 2021, p.412). En utilisant le *pinkwashing*, les entreprises souhaitent améliorer cet ensemble de représentations.

Or, le *pinkwashing* peut avoir des effets pervers, sur l'image de marque et la crédibilité de leurs engagements, en matière de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE). En lien avec les Objectifs de Développement Durable (ODD), notamment ceux relatifs à l'égalité des genres (ODD 5) et à la réduction des inégalités (ODD 10), le *pinkwashing* peut nuire à la perception publique de l'entreprise ; l'image, la rendant suspecte en manipulant des causes sociales pour des gains marketing.

Plus surprenant, certains utilisent le *pinkwashing*, pour justement éviter de perdre du public et pour ne pas entrer dans la controverse. En effet, certaines entreprises, comme celles interviewées, craignent de communiquer, pour de multiples raisons, comme les réactions négatives, la controverse, le manque de connaissances... Le manque de connaissances pourrait

entraîner une mauvaise utilisation des termes et donc un risque des vexer, voire blesser, le public ou les employé·e·s. Le manque de connaissances pourrait aussi entraîner la circulation de stéréotypes, qui sont, comme nous l'avons vu, des freins, à une bonne communication interne.

Pour renforcer une image de marque authentique et transparente, les entreprises devraient aligner leurs communications, avec des actions concrètes, en faveur de l'inclusion et de la diversité LGBTQIA+, démontrant ainsi un engagement sincère et conforme aux principes des ODD et de la RSE. Le *pinkwashing* semble être un cercle vicieux.

#### e. Actions concrètes, définition ?

Grâce à nos différents résultats, nous pouvons également définir ce qu'est une action concrète, en matière d'inclusion et de diversité de la communauté LGBTQIA+. Les actions concrètes correspondent aux initiatives réelles et quantifiables, pour lesquelles il est possible de mettre en œuvre des indicateurs clés de performance (KPI), visant à promouvoir la diversité et l'inclusion LGBTQIA+. Elles sont aussi implémentées, pour soutenir leurs communications, internes comme externes, sur le sujet. Ces actions dépassent les engagements verbaux et se manifestent par des actions concrètes et tangibles, visant à améliorer l'environnement professionnel et à soutenir les employé·e·s de la communauté LGBTQIA+. Les actions concrètes désignent donc des mesures concrètes mises en œuvre, afin de correspondre à la stratégie de communication de l'entreprise. On y retrouve un message sous-jacent, celui de vouloir faire évoluer les choses et ne pas seulement se donner une bonne image.

Pour qu'une entreprise ne soit pas considérée comme faisant du *pinkwashing*, elle doit mettre en place des actions concrètes. Une entreprise qui affiche des drapeaux arc-en-ciel, le de la *Pride*, alors qu'elle ne communique jamais sur l'inclusion LGBTQIA+, ne met pas en place d'actions concrètes. Cet affichage n'est qu'un moyen de communication, pas une action concrète qui va permettre de faire évoluer l'inclusion des membres de la communauté. Habiller les bâtiments ou les véhicules de l'entreprise, aux couleurs de l'arc-en-ciel, peut être considéré comme une action concrète, si l'entreprise joint cette action, à une communication engagée, transparente et authentique.

Le fait de signer des documents, comme la déclaration d'Amsterdam ou la collaboration Open@Work, n'est vu comme une action concrète que si ces signatures sont elles-mêmes suivies, par des actions concrètes. Le fait de signer sans actions concrètes est juste un discours, pour embellir l'image de l'entreprise. Comme nous l'ont dit certain·e·s s'intervenant·e·s, ces

actions deviennent de simples « on-dit ». Alors que si l'entreprise travaille à mettre en place une politique d'inclusion en plus de la signature, cette dernière devient une action concrète.

Voici une liste succincte d'actions concrètes évoquées, lors des interviews et dans le questionnaire :

- Mise en place de séminaires et formations
- Habillage de véhicules
- Organisation d'un drink
- Participation officielle à la *Pride March*
- Mise en place d'une politique anti-discrimination
- Création d'une association de soutien

#### f. Les défis de la communication sur l'inclusion et la diversité LGBTQIA+

Les divers·e·s intervenant·e·s nous ont fait part de ce qu'étaient, selon eux·elles, les défis d'une bonne communication, sur l'inclusion et la diversité LGBTQIA+. En ajoutant aux réponses du questionnaire, les points théoriques, nous avons une idée plus précise des défis majeurs de cette communication. Le défi principal est la lutte contre le *pinkwashing*, mais ce n'est pas le seul.

Il est crucial qu'il y ait un lien entre la communication et les actions concrètes. Il est primordial que la communication interne et externe soient en accord, avec les politiques et les pratiques réelles, au sein de l'entreprise. Il est possible de repérer et de critiquer rapidement les incohérences. Il est donc crucial de maintenir une communication authentique et transparente, tant en interne qu'en externe.

Ensuite, grâce au tableau dynamique ci-dessous, nous pouvons estimer le pourcentage de personnes interviewées qui ne connaissant pas le *pinkwashing*, tout en travaillant pourtant dans une entreprise qui la pratique.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |     |   |    |    |    |    |               |     |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|---|----|----|----|----|---------------|-----|----|
| <p>1 = Jamais<br/>2 = +/-1 fois par an<br/>3 = à des moments clés de l'année (ex : Pride)<br/>4 = +/-1 fois par mois<br/>5 = c'est un sujet fréquent</p> <p>A quelle fréquence, votre organisation communique de manière authentique et transparente sur la diversité et l'inclusion LGBTQIA+ dans ses messages externes (publicités, communiqués de presse, réseaux sociaux, etc.) ?</p> <p>1 = Jamais<br/>2 = +/-1 fois par an<br/>3 = à des moments clés de l'année (ex : Pride)<br/>4 = +/-1 fois par mois<br/>5 = c'est un sujet fréquent</p> |     |   |    |    |    |    |               |     |    |
| Connaissiez-vous le terme "pinkwashing" ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |     |   |    |    |    |    |               |     |    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Non | 1 | 2  | 3  | 4  | 5  | Total général |     |    |
| Total pour                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Non | 0 | 0  | 0  | 0  | 0  | 0             |     |    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Oui | 1 | 9  | 2  | 22 | 1  | 1             | 36  | 15 |
| Total pour 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Oui | 1 | 16 | 3  | 27 | 2  | 2             | 51  | 10 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Non | 2 | 2  | 3  | 1  | 2  | 6             | 10  | 16 |
| Total pour 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Oui | 2 | 3  | 3  | 5  | 8  | 2             | 26  | 10 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Non | 1 | 4  | 7  | 11 | 3  | 28            | 3   | 3  |
| Total pour 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Oui | 1 | 4  | 7  | 11 | 3  | 28            | 3   | 6  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Non | 1 | 1  | 1  | 2  | 1  | 6             | 3   | 9  |
| Total pour 4                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Oui | 1 | 1  | 1  | 3  | 1  | 6             | 3   | 3  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Non | 2 | 2  | 1  | 3  | 3  | 9             | 3   | 3  |
| Total pour 5                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Oui | 2 | 2  | 1  | 3  | 3  | 9             | 3   | 3  |
| Total général                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |     | 1 | 19 | 11 | 40 | 19 | 12            | 102 |    |

Figure 20 : connaissance du pinkwashing

Dans ce tableau, on peut voir que 50% des personnes, travaillant dans une entreprise faisant du *pinkwashing* (25 répondant·e·s sur 50) ne sait pourtant pas de quoi il s'agit. Il est donc important d'ajouter un aspect pédagogique, à la stratégie de communication. Cela peut prendre la forme d'une formation ou d'un séminaire, pour la communication interne et d'un poste explicatif sur les réseaux sociaux pour la communication externe.

En plus de la pédagogie, il y a aussi le défi de la sensibilisation. En effet, certaines personnes connaissent l'existence du *pinkwashing*, mais ne pense pas que l'inclusion de la communauté LGBTQIA+ sur le lieu de travail soit un sujet qui vaille la peine d'être abordé. Pourtant, comme nous l'avons vu dans le Baromètre 2024 de L'Autre Cercle réalisé par l'Ifop, 53% des employé·e·s LGBTQIA+ ont déjà entendu des insultes discriminatoires, telles que *travelo*, sur leur lieu de travail. Et plus de 30% auraient déjà subi une agression discriminatoire, à cause de leur orientation sexuelle et/ou identité de genre (L'Autre Cercle, 2024). Or, ceci relève du bien-être et de l'égalité des employé·e·s dans l'entreprise, qui font partie des objectifs de développement durable et de la responsabilité sociétale des entreprises.

Ces défis montrent aussi l'importance de développer des indicateurs de performance d'entreprise, trop peu présent pour le sujet. Il est crucial de développer un KPI pour mesurer le bien-être dans l'entreprise. On pourrait tout d'abord instaurer un canal de communication spécifique, permettant un feedback continu, comme la boîte à idées qui permet de donner un feedback anonyme, à tout moment. On pourrait aussi désigner des personnes de confiance et de référence dans les entreprises, en cas de litige ou de besoin de se confier. Pour mesurer le bien-être, il faudrait partager une enquête afin de calculer le taux de satisfaction des employé·e·s. Il existe d'autres indicateurs du bien-être sur le lieu de travail comme le taux de rétention (fidélité des employé·e·s) ou le taux de rotation (départ de l'entreprise).

Il serait intéressant d'évaluer la communication interne en termes de communication inclusive LGBTQIA+, comme en calculant le taux de satisfaction de la communication interne, le taux de satisfaction du feedback, l'efficacité des canaux de communication... Il serait intéressant de réaliser plusieurs enquêtes. Auprès des membres de la communauté pour voir à quel point iels sont satisfait·e·s des sujets abordés, par exemple. Et auprès de tous·tes les employé·e·s sur la fréquence de publication : est-ce trop fréquent, pas assez, le contenu est-il pertinent, pourquoi... Ces KPI's permettraient d'améliorer la communication interne sur l'inclusion et la diversité de la communauté LGBTQIA+. Et enfin, il faudrait évaluer l'efficacité de la communication externe avec des KPI's comme l'indice de notoriété d'une entreprise, le taux de clics, le taux

de conversion... La mise en place de KPI's de ce genre permettra d'évaluer notamment les canaux à privilégier, le débit de publication.

Ces défis sont importants afin de créer une stratégie de communication authentique et transparente, axée sur l'inclusion et la diversité de la communauté LGBTQIA+.

## 5. Réponses aux questions de recherche

- a. *Comment les entreprises articulent leur communication externe et interne en matière de diversité et d'inclusion LGBTQIA+, et dans quelle mesure ces messages correspondent aux actions concrètes et aux valeurs véritablement mises en œuvre au sein de l'entreprise ?*

Pour rappel, mon hypothèse était « *la majorité des entreprises belges communiquent sur l'inclusion et la diversité de la communauté LGBTQIA+, en externe, et l'intègrent comme valeur, afin de tirer un avantage concurrentiel, sans pour autant mettre en place des actions concrètes en interne* ». En d'autres termes, la plupart des entreprises, qui intègrent la diversité et l'inclusion de la communauté LGBTQIA+, dans leur stratégie de communication, pratique du *pinkwashing*. Cette hypothèse est plus à nuancer qu'à totalement réfuter. Tout d'abord, via notre redéfinition du *pinkwashing* et les résultats de notre questionnaire, nous voyons que le taux d'entreprise pratiquant le *pinkwashing* est proche de 50%. Nous allons, pour répondre à notre question de recherche, voir comment les entreprises articulent leur communication, sur l'inclusion et la diversité LGBTQIA+, en parlant de celles qui pratiquent le *pinkwashing* et celles qui sont sincères.

Comme nous l'avons vu, les deux types d'entreprises font de la communication persuasive, mais différemment. Les entreprises pratiquant le *pinkwashing* ne communiquent pas du tout en interne ou à seulement des moments très précis. Ces mêmes entreprises communiquent, en général, en externe, autour de la journée de lutte contre l'homophobie et la transphobie ; un rendez-vous pour les communicant·e·s. Il arrive aussi que la communication externe soit plus fréquente, mais elle n'est ni authentique ni transparente. Le message que les entreprises veulent faire passer est qu'elles sont engagées, dans la lutte pour l'inclusion de la communauté LGBTQIA+. Afin de rendre leur message externe plus crédible, elles ont tendance à opter pour des personnalités de la communauté ou des images connues de tous·tes, telles que le drapeau de la fierté. En interne, la source est généralement l'équipe des ressources humaines ou de la communication. Que ce soit en interne ou en externe, les entreprises veulent toucher un public large. Elles veulent utiliser un seul message et vont donc le construire pour qu'il soit court, clair

et compréhensible, pas tout le monde. Elles vont avoir tendance à utiliser des canaux de communication asynchrones, “multi-tâches”, 1-to-N avec une audience implicite, comme une publication intranet, des mails, des affichages, des drapeaux LGBTQIA+ comme décoration... Nous verrons pourquoi ce choix en réponse à la deuxième sous-question. Leur objectif est de se donner une image inclusive et engagée pour la cause.

On peut dire que ces entreprises articulent leur communication interne et externe, en termes d’inclusion et de diversité de la communauté LGBTQIA+, en n’en disant pas trop. Soit par désintérêt de la cause, mais avec une volonté de se créer une bonne image de marque, soit pour éviter que le public ne découvre qu’elles font du *pinkwashing*. Leurs communications sont souvent “bateau” et ne parlent pas de leurs initiatives, car elles ne mettent aucune actions concrètes en pratique. De plus, il s’agit souvent d’une communication descendante et unidirectionnelle, ne permettant aucun feedback. Elles articulent leur communication autour de la création de leur image de marque.

Toutefois, il est important de se rappeler que l’emploi du *pinkwashing* pour améliorer son image de marque, présente de nombreux risques, même si l’utilisation de cette stratégie peut sembler intéressante. L’entreprise court le risque de perdre la confiance de son public, de ses employé·e·s et perdre sa réputation, si le public découvre la supercherie et l’absence d’actions concrètes. Comme nous l’avons observé pendant notre parcours universitaire, la construction d’une réputation prend des années, mais elle peut être détruite en 5 minutes. Leur image de marque serait alors décrédibilisée.

Par ailleurs, les entreprises, ayant une communication sincère et transparente, vont utiliser la méthode de communication persuasive, tout au long de l’année et de manière plus précise. Pour ce qu’y est de la source, elles vont utiliser des figures d’autorité telles qu’une équipe engagée pour travailler sur l’inclusion ou le bien-être au travail, des managers choisis pour être sponsors de la cause et/ou des célébrités reconnues, comme appartenant à la communauté. Elles utilisent plutôt des canaux synchrones, immersifs, N-to-M avec une audience explicite comme des formations, des réunions... Elles utilisent aussi des canaux comme leurs réseaux sociaux ou leur intranet. En effet, elles vont diffuser des messages différents et adaptés, en fonction du public qu’elles souhaitent cibler. Leur communication, surtout interne, permet le feedback et donc une discussion autant ascendante que descendantes.

Ces entreprises articulent leur communication, interne et externe, autour du même objectif : la lutte pour la cause LGBTQIA+ et convaincre le public de leur authenticité et transparence. Elles

l'articulent aussi autour de leurs actions concrètes. En effet, en mettant en avant les initiatives qu'elles mettent en place, ces entreprises s'assurent que leur stratégie de communication correspond bien à leurs actions concrètes et à leurs valeurs.

En conclusion, il faut modifier notre hypothèse qui était : « *la majorité des entreprises belges communiquent sur l'inclusion et la diversité de la communauté LGBTQIA+, en externe, et l'intègrent comme valeur, afin de tirer un avantage concurrentiel, sans pour autant mettre en place des actions concrètes en interne* ». En effet, selon mes recherches, une large partie des entreprises belges pratiquent du *pinkwashing* afin de se créer une image de marque engagée, éthique et moderne. Une image de marque positive est clairement un avantage concurrentiel, qui rend l'entreprise plus attrayante, pour le public et les futurs travailleurs·euses. Mais le reste des entreprises, consultées dans le cadre de cette étude, soit 50%, communiquent, sur le sujet de manière authentique, en voulant réellement s'engager, dans la cause, en mettant diverses actions concrètes en place. On peut donc dire que : selon mes recherches, près de la moitié des travailleurs·euses belges interrogés, travaillent, pour une entreprise belge, articulant sa stratégie communicationnelle, sur l'inclusion et la diversité de la communauté LGBTQIA+, dans le but d'améliorer son image de marque ; alors que les 50 autres pourcents travaillent, pour une entreprise souhaitant sincèrement faire évoluer les choses et lutter pour la communauté.

b. *Sous-question 1 : Comment le recrutement d'une équipe de diversité et inclusion, par une entreprise, influence sa communication ou sa pratique de pinkwashing ?*

Comme déjà susmentionné, une équipe de diversité et d'inclusion permet d'ajouter de la crédibilité au message véhiculé. En effet, leur recrutement permet d'employer, en interne, des professionnels, qui communiquent sur le sujet. Et nous l'avons constaté, le recrutement d'une équipe de ce genre a un impact significatif sur le *pinkwashing*. En effet, parmi les répondant·e·s aux questionnaires, qui travaillent, pour une entreprise, ayant une équipe dédiée à la diversité et l'inclusion, 61,11% affirment que leur entreprise ne pratique pas de *pinkwashing*. Ce pourcentage descend à 46,9% pour les entreprises qui n'en ont pas. Pour les entreprises, pourvues d'une équipe de diversité et inclusion, 42,8 % des répondant·e·s nous parlent d'une pratique du *pinkwashing* involontaire. Pour les autres entreprises, seulement 25,6% des répondant·e·s font face à du *pinkwashing* involontaire. Ces chiffres confirment que le recrutement d'une équipe dédiée à l'inclusion et la diversité de la communauté LGBTQIA+ diminue non seulement le risque de *pinkwashing*, mais également celui de *pinkwashing* volontaire.

En outre, l'embauche d'une équipe axée, sur la diversité et l'inclusion, peut être considérée comme une action concrète. Effectivement, cela témoigne d'un désir d'amélioration et d'un engagement sérieux, dans la lutte pour l'inclusion. Il s'agit d'une action réelle et quantifiable, visant à favoriser l'inclusion de la communauté LGBTQIA+, sur le lieu de travail. La présence de cette équipe témoigne de l'engagement de l'entreprise, à ne pas se limiter à des discours, mais à investir réellement, dans des ressources humaines spécialisées visant à mettre en place des pratiques inclusives et à surveiller leur efficacité. La présence de cette équipe consolide la crédibilité de l'entreprise, à la fois en interne, en assurant les employé·e·s de l'authenticité de ses engagements, et en externe, en offrant une image de marque authentique et responsable.

En résumé, l'embauche d'une équipe spécialisée, dans la diversité et l'inclusion, est une stratégie cruciale, pour diminuer le phénomène du *pinkwashing* et s'assurer que les messages de l'entreprise, sur la diversité et l'inclusion, reposent sur des actions concrètes et cohérentes. Cela renforce non seulement la perception de l'entreprise auprès des acteurs internes et externes, mais participe également à la création d'un cadre de travail plus inclusif et respectueux.

*c. Sous-question 2 : Quels sont les canaux de communication les plus efficaces pour promouvoir la diversité et l'inclusion LGBTQIA+ tant en interne qu'en externe ?*

Pour rappel, les entreprises engagées dans l'inclusion et la diversité LGBTQIA+ utilisent, principalement, des canaux de communication synchrones, immersifs, N-to-M, avec une audience explicite. En interne, cette stratégie se traduira par des formations, des réunions, des discours, mais aussi des publications intranet et des affichages. En externe, elles utiliseront des publications engagées, sur les réseaux sociaux, permettant les likes et commentaires, mais surtout les lives, en plus des classiques affichages et drapeaux de la fierté.

Pour diverses raisons, ce type de canaux de communication est particulièrement efficace, pour communiquer, sur l'inclusion de la communauté LGBTQIA+. En premier lieu, ils favorisent une communication en temps réel et les échanges directs offrent la possibilité de répondre, immédiatement, aux interrogations et aux préoccupations des employé·e·s ainsi que du public. Les outils immersifs améliorent l'attrait, l'impact émotionnel et l'engagement de la communication, qui contribuent à sensibiliser et à modifier les attitudes du public visé. Les messages ont la capacité d'atteindre un large public simultanément, garantissant ainsi une diffusion cohérente des informations, sur l'inclusion. La présence d'une audience claire permet d'ajuster les messages, en fonction des besoins particuliers de divers groupes, ce qui rend la communication plus pertinente et efficace.

Ces canaux encouragent un échange ouvert et constant, renforcent la confiance des employé·e·s LGBTQIA+, et mettent en évidence clairement l'engagement de l'entreprise, envers l'inclusion, créant ainsi un cadre de travail plus inclusif et respectueux.

Elles utilisent aussi des moyens de communication touchant un plus large public, asynchrone, “multi-tâches”, 1-to-N avec une audience implicite, comme les réseaux sociaux (hors-live) et les affichages.

Lorsqu'on communique sur l'inclusion de la communauté LGBTQIA+, il est particulièrement efficace d'utiliser des canaux de communication synchrones, immersifs et N-to-M avec une audience explicite, car ils allient interactivité, engagement émotionnel, portée et pertinence contextuelle. Cela favorise, à la fois, la sensibilisation et l'information de manière efficace, tout en créant un cadre de confiance et de soutien où les initiatives d'inclusion peuvent réellement prospérer. L'emploi de ces canaux, ainsi que des canaux asynchrones, "multi-tâches", 1-to-N et avec une audience implicite, distinguent, en partie, ces entreprises des entreprises qui se livrent au *pinkwashing*, qui, elles, n'utilisent que ce deuxième type de canal.

## **6. Limites**

Dans cette partie, je vais faire part des limites et obstacles que j'ai pu rencontrer, lors de la rédaction de mon mémoire. Je commencerai par les limites de la méthodologie quantitative, celles de la méthodologie qualitative et enfin les limites communes aux deux méthodologies.

### *a. Limites de la méthodologie quantitative*

Mon échantillon comptait 103 personnes, ce que je jugeais suffisant pour mon mémoire. En effet, les 103 répondant·e·s permettent de dégager une tendance, suffisante pour l'échelle de ce travail, mais insuffisante pour représenter la Belgique dans sa totalité. Sans limite de temps, j'aurais pu récolter plus de réponses et donc plus de données.

En outre, il convient de considérer le biais de sélection. En effet, les répondant·e·s au questionnaire sont principalement ceux qui ont un intérêt spécifique pour le sujet ; critère très intéressant pour la discussion des résultats sur la question de l'inclusion et de la diversité LGBTQIA+ ; il pourrait entraîner une incertitude dans les résultats.

La création du questionnaire peut également révéler des limites. J'ai essayé de formuler au mieux mes questions, mais il se peut qu'elles soient ambiguës ou non compréhensibles par tous·tes. Le fait que les questions soient majoritairement fermées peut empêcher de saisir la complexité des réponses ainsi que l'état d'esprit des répondant·e·s. Plus de questions ouvertes

ou semi-fermées pourraient permettre de recueillir des données plus nuancées et détaillées. De plus, il aurait été judicieux de créer une version néerlandophone du questionnaire pour une meilleure représentativité, bien qu'une poignée de néerlandophones aient quand-même répondu.

Lorsque j'ai conçu ce questionnaire, je pensais analyser les résultats, en les regroupant par entreprise. Malheureusement, en raison de la structure du questionnaire, j'ai dû abandonner cette idée et opter pour une analyse basée sur les répondants·e·s individuellement. Il aurait été judicieux de demander le nom des entreprises, pour lesquelles iels travaillaient plutôt que seulement le secteur. Mais j'ai réalisé le questionnaire, en respectant l'anonymat. J'aurais pu demander le nom des entreprises, en promettant un anonymat total. Mais alors, peut-être aurais-je eu moins de réponses ou des réponses moins sincères ?

En outre, pour la question 5, qui concerne le secteur de travail, j'aurais dû laisser l'opportunité de fournir une réponse semi-ouverte, dans la catégorie « autres » ou proposer plus de choix. De cette manière, j'aurais pu créer un tableau dynamique, comparant les différents secteurs et la pratique du *pinkwashing*, ce qui m'aurait permis d'aller plus loin dans mes interprétations.

Enfin, tel que mentionné précédemment, le questionnaire quantitatif ne permet pas de saisir l'état d'esprit des participant·e·s. Les réponses aux questionnaires peuvent dépendre du contexte social et culturel, ainsi que de la sensibilité pour le sujet. Malgré l'anonymat, les participant·e·s peuvent éprouver des difficultés à exprimer leurs véritables opinions ou expériences, en particulier si celles-ci sont considérées comme sensibles ou controversées.

En conclusion, bien que ces résultats soient suffisants pour le cadre de ce mémoire, il serait pertinent, pour des recherches futures, d'élargir l'échantillon, d'améliorer la formulation des questions, et de diversifier les méthodes de collecte de données, pour obtenir une vision plus complète et nuancée de la réalité des pratiques d'inclusion et de diversité LGBTQIA+ en entreprise.

#### b. *Limites de la méthodologie qualitative*

Le choix du nombre de participants était subjectif. Je m'étais fixée dix entretiens. Suite à une discussion avec ma promotrice, Madame Sepulchre, j'ai décidé de conserver ce nombre, car selon moi, j'avais assez de données à traiter. De nouveau, je pense que cet échantillon est suffisant pour un travail à cette échelle, mais pas suffisant pour représenter la Belgique entière. Sans limite de temps, j'aurais pu trouver une deuxième entreprise, ayant une communication authentique et transparente, comme l'entreprise 2, et avoir plus de points de comparaison.

Cependant, il me tenait à cœur de ne pas cibler des entreprises pour les pratiques que je leur connaissais, afin d'éviter d'induire moi-même un biais de représentativité.

Il convient de prendre en compte les biais que j'aurais pu induire, inconsciemment, pendant les interviews. La manière dont je posais les questions (ton, formulation...) aurait pu influencer les réponses. De la sorte, et malgré l'anonymat, les interlocuteurs·trices auraient pu vouloir donner des réponses politiquement correctes ou donner des réponses qu'elles pensaient que j'attendais, à la place de leur propre opinion.

Bien que les entretiens permettent de recueillir plus d'informations contextuelles que les questionnaires quantitatifs, il est toujours possible de manquer certaines informations contextuelles importantes. Par exemple, les personnes interviewées peuvent avoir vécu un événement, choquant ou non, influençant leurs réponses, juste avant l'entretien. Une personne ayant reçu une mauvaise nouvelle, peu avant une interview, pourrait se montrer plus sèche et négative que d'ordinaire.

La qualité des données peut dépendre de la relation de confiance, entre l'intervieweur et l'interviewé. En cas de manque de stabilité de cette relation, les réponses peuvent manquer de profondeur ou d'honnêteté. Il est possible que la durée limitée de chaque entretien restreigne également la profondeur des réponses obtenues.

Enfin, il faut faire attention au biais de subjectivité lors de l'analyse. Même en faisant de mon mieux, il se peut que mon propre avis ait influencé, inconsciemment, mon analyse, car l'analyse de données qualitatives est intrinsèquement subjective. De plus, avec une grande quantité de données qualitatives à analyser, on peut perdre certaines nuances.

En conclusion, bien que ces résultats soient suffisants, dans le cadre de ce mémoire, il serait pertinent, pour des recherches futures, d'élargir l'échantillon, de diversifier les entreprises étudiées, et d'allouer plus de temps et de ressources à la collecte et à l'analyse des données, pour obtenir une vision plus complète et nuancée des pratiques d'inclusion et de diversité LGBTQIA+ en entreprise.

### c. *Limites communes*

L'inclusion et la diversité LGBTQIA+ peuvent être des sujets sensibles. Les participant·e·s peuvent être réticent·e·s, à partager leurs expériences et opinions honnêtement, et ce, malgré la promesse d'anonymat, ce qui peut affecter la qualité des données recueillies. D'ailleurs, beaucoup d'entreprise et de personnes ont refusé de répondre à mon interview ou d'envoyer mon questionnaire ne voulant pas se prononcer "publiquement" sur le sujet.

Ensuite, les perceptions et attitudes envers la diversité LGBTQIA+ peuvent varier considérablement, selon les contextes culturels et l'expérience de chacun, rendant difficile la généralisation des résultats.

La réalisation d'une méthodologie mixte (quantitative et qualitative) demande beaucoup de temps et de ressources, ce qui peut limiter la profondeur de l'analyse et limiter le nombre de répondant·e·s

En résumé, même si ces méthodologies proposent des points de vue complémentaires, sur les pratiques d'inclusion et de diversité LGBTQIA+ en entreprise, il est essentiel de reconnaître et de prendre en considération ces limites lorsqu'on interprète les résultats et fait des recommandations pour des actions à venir.

#### d. *Conclusion des limites*

En résumé, l'analyse des méthodes d'inclusion et de diversité LGBTQIA+, en milieu professionnel, pose divers défis méthodologiques communs. En premier lieu, la nature sensible du sujet peut susciter une réticence, chez les participants, à exprimer leurs expériences et opinions de manière honnête, ce qui peut mettre en péril la qualité des données collectées, malgré la garantie d'anonymat. En outre, il est difficile de généraliser les résultats, en raison des différences de perceptions et d'attitudes, envers la diversité LGBTQIA+, en fonction des contextes culturels et individuels. Finalement, l'application d'une approche mixte nécessite beaucoup de temps, ce qui peut restreindre la profondeur de l'analyse et limiter le nombre de participants. En dépit de ces difficultés, prendre conscience de ces contraintes permettra une interprétation plus subtile des résultats et une proposition de recommandations plus appropriées afin de promouvoir une véritable inclusion et diversité dans le milieu professionnel.

## **7. Conclusion**

J'ai pu mener à bien mon travail de recherche, grâce aux 10 professionnels qui m'ont accordé du temps, pour des entretiens semi-directifs et 103 personnes qui ont également consacré du temps, à répondre à mon questionnaire. Grâce à mon guide d'entretien et à mon administration du questionnaire, j'ai pu collecter des données intéressantes et pertinentes, pour répondre à ma question de recherche principale ainsi qu'à mes sous-questions.

Il en est ressorti que les entreprises pratiquant du *pinkwashing* articulent leurs communications, autour de la construction de leur image. Elles utilisent la communication persuasive, afin de convaincre un plus large public que leur démarche d'engagement est réelle. Alors que les entreprises, ayant une communication authentique, en matière d'inclusion et de diversité de la

communauté LGBTQIA+, vont utiliser la communication persuasive, comme levier pour leurs actions concrètes et leurs valeurs. En effet, leur communication, interne et externe, est construite autour de leurs valeurs et les actions concrètes qu'elles mettent en place pour soutenir la communauté.

Nous avons aussi constaté que l'embauche d'une équipe axée sur la diversité et l'inclusion avait un effet bénéfique, sur la crédibilité de la communication et sur la disparition du *pinkwashing*. Nous avons observé que les moyens de communication les plus efficaces, pour ce type de communications, sont les canaux synchrones, immersifs, N-to-M, avec une audience explicite. Ils encouragent la communication directe et bidirectionnelle, ce qui favorise le feedback. Et ils permettent de générer des messages différents, en fonction du public visé.

Grâce à ces deux méthodologies j'ai pu en découvrir davantage sur plusieurs sujets, comme les défis, encore nombreux, auxquels font face les entreprises, qui souhaitent communiquer sur l'inclusion et la diversité de la communauté LGBTQIA+. J'ai aussi pu me rendre compte que le *pinkwashing* était une notion plus subtile que ce que je pensais. En effet, certaines personnes ne se rendent pas compte que leur entreprise pratique le *pinkwashing*, souvent parce que l'entreprise le fait de manière involontaire. Et pour terminer, j'ai appris que la communication ascendante, que je pensais bien établie dans les entreprises belges, était en fait un point important à travailler.

Pour clôturer ce chapitre, en prenant du recul sur mes résultats et interprétations, et en disposant de plus de ressources, je pourrais approfondir ce travail scientifique. Pour approfondir certains thèmes, je pourrais améliorer le questionnaire et le guide d'entretien. Grâce à cette amélioration, je pourrais également obtenir une meilleure compréhension du contexte. Cela donne l'occasion à un·e autre étudiant·e de poursuivre, peut-être, cette recherche.

## Conclusions et améliorations

Dans un contexte où la discrimination en fonction de l'orientation sexuelle et/ou de l'identité de genre ne diminue pas sur le lieu de travail, mais que les actions de communication sur le sujet augmentent, il est pertinent de s'interroger, sur les stratégies de communication, interne et externe, en termes de diversité et d'inclusion LGBTQIA+. Cette communication, s'avère-t-elle cohérente avec les actions concrètes mises en place ? Engendre-t-elle un réel engagement de la part des entreprises ou se limite-t-elle à des opérations de communication superficielles ? Les entreprises établies, en Belgique, font-elles du *pinkwashing* de manière consciente ?

Ce sont ces interrogations, qui m'ont amenée à me poser ma question de recherche : « *Comment les entreprises articulent leur communication externe et interne en matière de diversité et d'inclusion LGBTQIA+, et dans quelle mesure ces messages correspondent aux actions concrètes et aux valeurs véritablement mises en œuvre au sein de l'entreprise ?* ». J'ai alors émis une hypothèse autour de laquelle je pouvais travailler : « *la majorité des entreprises belges communiquent sur l'inclusion et la diversité de la communauté LGBTQIA+, en externe, et l'intègrent comme valeur, afin de tirer un avantage concurrentiel, sans pour autant mettre en place des actions concrètes en interne* ». De cette réflexion autour du choix d'une question de recherche, j'ai ajouté deux sous-questions : « *Comment le recrutement d'une équipe de diversité et inclusion, par une entreprise, influence sa communication ou sa pratique de pinkwashing ?* » et « *Quels sont les canaux de communication les plus efficaces pour promouvoir la diversité et l'inclusion LGBTQIA+ tant en interne qu'en externe ?* ».

Avant de commencer à rechercher des réponses, j'ai effectué une analyse théorique approfondie de ma problématique. J'ai approfondi des sujets théoriques tels que la communication interne et externe, les canaux de communication, ainsi que la communauté LGBTQIA+ et le *pinkwashing*. Par la suite, j'ai adopté une approche mixte afin d'obtenir davantage de données.

Pour ma méthodologie quantitative, j'ai réalisé un questionnaire reprenant des questions, qui recouvrent tous les sujets de ma problématique. Il était composé de questions fermées et de deux questions permettant aux répondant·e·s de s'exprimer un peu plus. J'ai obtenu 103 réponses. Pour la méthodologie qualitative, j'ai réalisé des entretiens semi-directifs avec 10 personnes, venant de 4 entreprises différentes. Mon guide d'entretiens abordait les mêmes thématiques que mon questionnaire, mais évoluait au gré des interviews. Lorsque je sentais une certaine résistance, je n'hésitais pas à poser des questions dites "qui fâchent". J'ai ensuite analysé les résultats de manière séparée.

Par la suite, j'ai comparé les résultats des deux méthodologies et réalisé des tableaux dynamiques. L'objectif était de combiner les résultats afin d'en tirer des interprétations plus approfondies. C'est grâce à cela que j'ai pu déduire que les entreprises articulent leur communication, au sujet de l'inclusion et de la diversité de la communauté LGBTQIA+, autour de la théorie de la communication persuasive. La manière dont cette forme de communication est utilisée, dépendant du fait que l'entreprise fasse du *pinkwashing* ou soit sincère. J'ai aussi pu en déduire l'impact du recrutement d'une équipe qui se concentre sur l'inclusion et la diversité et que le canal de communication le plus efficace, dans ce cas, est synchrone, immersif, N-to-M avec une audience explicite.

J'ai pu me rendre compte des limites de mon mémoire. Si un étudiant voulait poursuivre mon mémoire, il serait intéressant de reprendre mon questionnaire, en l'améliorant et le diffusant à une échelle plus large. Il faudrait l'améliorer, en trouvant un moyen de savoir pour quelles entreprises travaillent les répondant·e·s, tout en conservant leur anonymat. De la sorte, il serait peut-être possible d'établir un lien entre le secteur d'activité, le taux de *pinkwashing* et la stratégie de communication la plus présente, dans ce secteur. Il serait aussi intéressant d'interviewer plus d'entreprises, afin de permettre une meilleure comparaison. Avec plus de temps, j'aurai intégré une étude de cas, en comparant deux cas concrets ou simulé la mise en place d'indicateurs de performance d'entreprise cités précédemment.

# Annexes

## 1. Annexe 1 - Questionnaire vierge

### Mémoire - Questionnaire sur la communication et l'inclusion LGBTQIA+ dans les entreprises

Actuellement étudiante en Master 2 Communication (finalité spécialisée - communication stratégique des organisations), j'écris mon mémoire dont la question de recherche est "Comment les entreprises articulent-elles leur communication externe et interne en matière de diversité et d'inclusion LGBTQIA+, et dans quelle mesure ces messages correspondent-ils aux actions concrètes et aux valeurs véritablement mises en œuvre au sein de l'entreprise ?".

C'est dans ce cadre, que je vous invite à répondre à ce questionnaire, qui me sera d'une grande aide pour recueillir des données quantitatives. Vous pouvez y répondre en prenant en compte votre travail actuel ou votre job étudiant actuel ou précédent.

Ce questionnaire est 100% anonyme. Si par hasard vous divulguer une information permettant de vous identifier, elle sera supprimée.

De plus, ce questionnaire ne vous prendra que quelques minutes, mais me permettra une grande avancée dans mon mémoire.

Merci beaucoup à vous !

#### Informations démographiques

Pour cette section, il est important de savoir ce qu'est un Allié de la communauté.

- Allié** : Un allié de la communauté LGBTQIA+ est une personne qui soutient les droits, les intérêts et le bien-être des membres de la communauté. Les alliés reconnaissent l'importance de l'égalité et de l'inclusion pour toutes les personnes, indépendamment de leur orientation sexuelle, identité de genre ou expression de genre.

#### Quel est votre genre ?

☐ Homme

☐ Femme

☐ Non-binaire

☐ Autre...

#### A quelle tranche d'âge appartenez-vous ?

☐ 18 - 20 ans

☐ 21 - 30 ans

☐ 31 - 40 ans

☐ 41 - 50 ans

☐ 51 - 60 ans

☐ 60 ans et +

#### Êtes-vous membre de la communauté LGBTQIA+?

☐ Oui

☐ Non, mais je suis un.e Allié.e

☐ Non

Quel est votre niveau d'étude le plus élevé ?

- ☐ Diplôme - Master
- ☐ Diplôme - Bachelier
- ☐ CESS
- ☐ Autre...

Quel est votre secteur d'emploi ?

- ☐ Vente
- ☐ Horeca
- ☐ Banque et assurance
- ☐ Information et communication
- ☐ Agroalimentaire
- ☐ Construction
- ☐ Electronique
- ☐ Chimie
- ☐ Education
- ☐ Autre

Après la section 1 Passer à la section suivante

Rubrique 2 sur 6

Communication interne sur la diversité et l'inclusion LGBTQIA+

Cette section prend en compte la communication INTERNE de votre organisation. La prochaine section parlera de la communication EXTERNE.

Parmi les valeurs suivantes, cochez celles qui correspondent à celles que prône votre entreprise :

- ☐ Authenticité
- ☐ Intégrité
- ☐ Respect
- ☐ Ouverture d'esprit
- ☐ Inclusion
- ☐ Equité
- ☐ Diversité
- ☐ "Amour"
- ☐ Aucune de ces valeurs ne font parties de celles de mon entreprise

**Sur une échelle de 1 à 5, dans quelle mesure ces valeurs énoncées par votre organisation sont-elles vraiment respectées en interne ?**

1 = aucune des valeurs précédentes ne font partie de mon organisation

2 = Pas respectées

3 = Pas respectées sur la majorité des aspects

4 = Respectées sur la majorité des aspects

5 = Respectées à 100%

|                        | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                       |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Pas du tout respectées | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Totalement respectées |

**Dans votre entreprise existe-t-il une équipe qui se charge de la diversité sur le lieu de travail ?**

- ☐ Oui, il y a des personnes employées pour cela
- ☐ Il y a des personnes qui s'occupent de ça, mais en plus de leur travail
- ☐ Non

...

**A quelle fréquence, votre organisation communique-t-elle en interne sur l'inclusion et la diversité LGBTQIA+?**

1 = Jamais

2 = +/-1 fois par an

3 = à des moments clés de l'année (ex : Pride)

4 = +/- 1 fois par mois

5 = c'est un sujet fréquent

|        | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |             |
|--------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------|
| Jamais | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Fréquemment |

**Pour ce genre de communication interne, quel(s) médias(s) est(sont) utilisé(s) par votre entreprise ?**

- ☐ Publication Intranet
- ☐ Affichage dans les bureaux/magasins/...
- ☐ Mails
- ☐ Gazette interne
- ☐ Rien
- ☐ Autre...

### Communication externe sur la diversité et l'inclusion LGBTQIA+



Description (facultative)

...

Dans quelle mesure pensez-vous que votre entreprise communique de manière authentique et transparente sur la diversité et l'inclusion LGBTQIA+ dans ses messages externes (publicités, communiqués de presse, réseaux sociaux, etc.) ?

- 1 = Pas du tout authentique et transparente
- 2 = Pas authentique et transparent sur la majorité des communication externe
- 3 = Ne communique pas à l'externe
- 4 = Authentique et transparent sur la majorité des communication externe
- 5 = Totalement authentique et transparente

|                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Quels médias utilisent votre organisation pour communiqué sur ses engagements en terme d'inclusion et de diversité LGBTQIA+?

- ☐ Réseaux sociaux
- ☐ Panneau/affiche publicitaire
- ☐ Podcast
- ☐ Publicité télévisée
- ☐ Autre...

Rubrique 4 sur 6

Actions concrètes



Description (facultative)

**Pouvez-vous citer une action spécifique que votre entreprise a mise en place récemment pour promouvoir la diversité et l'inclusion LGBTQIA+ ?**

Si plusieurs choses vous viennent en tête, n'hésitez pas à toutes les citer

Réponse longue

Après la section 4 Passer à la section suivante



Rubrique 5 sur 6

Pinkwashing



Description (facultative)

...

**Connaissez-vous le terme "pinkwashing" ?**

☐ Oui

☐ Non

**Pensez-vous que votre entreprise pratique du pinkwashing ?**

Définition de pinkwashing : procédé communicationnel utilisé par un État, une organisation, un parti politique ou une entreprise dans le but de se donner une image progressiste et engagée pour les droits LGBT - exemple : communication que lors de certains événements propre à la communauté, communication interne et externe différente de la pratique ...

☐ Oui

☐ Non

☐ Oui mais involontairement

☐ Je ne sais pas

Après la section 5 Passer à la section suivante



Rubrique 6 sur 6

Commentaires



Description (facultative)

**Avez-vous des suggestions ou des commentaires supplémentaires concernant la communication et l'inclusion LGBTQIA+ dans votre entreprise ?**

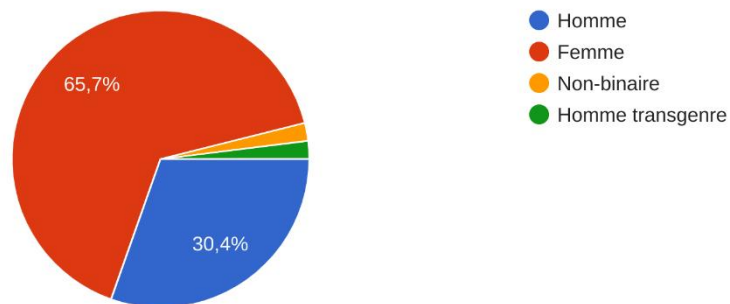
Réponse longue

## 2. Annexe 2 - Réponses au questionnaire

Il n'y aura ici que les graphiques, les réponses aux questions ouvertes comportaient des réponses, avec des éléments devant rester anonymes.

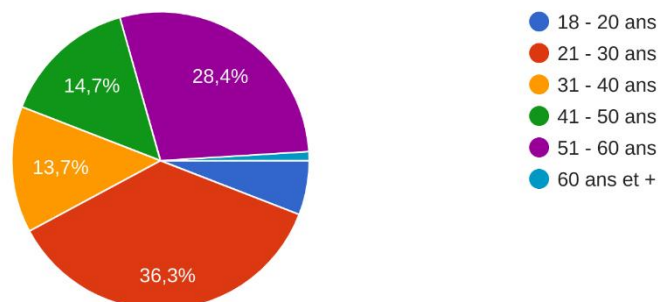
Quel est votre genre ?

102 réponses



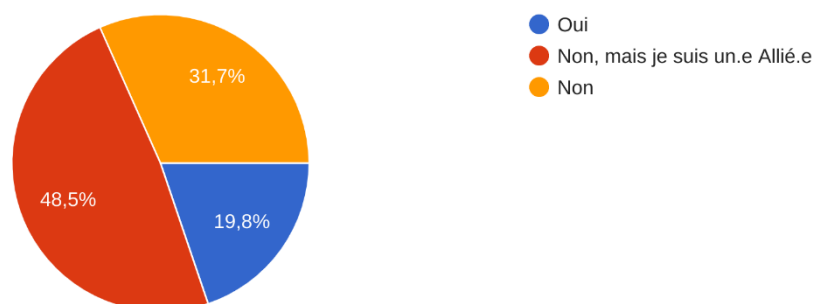
A quelle tranche d'âge appartenez-vous ?

102 réponses



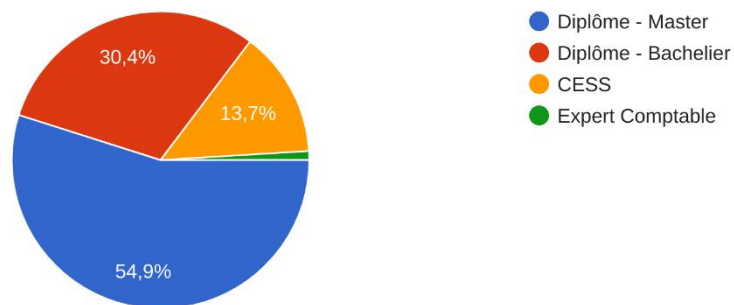
Êtes-vous membre de la communauté LGBTQIA+?

101 réponses



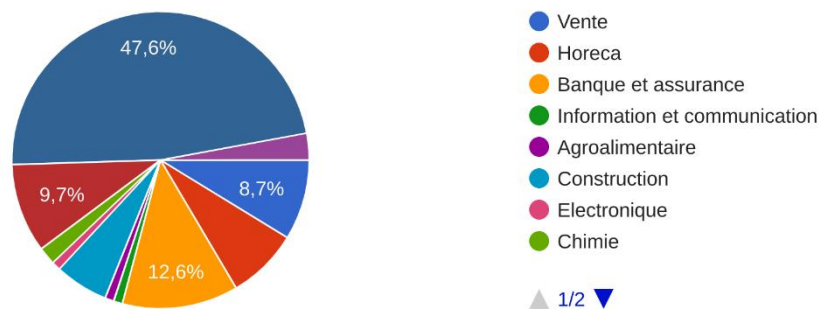
### Quel est votre niveau d'étude le plus élevé ?

102 réponses



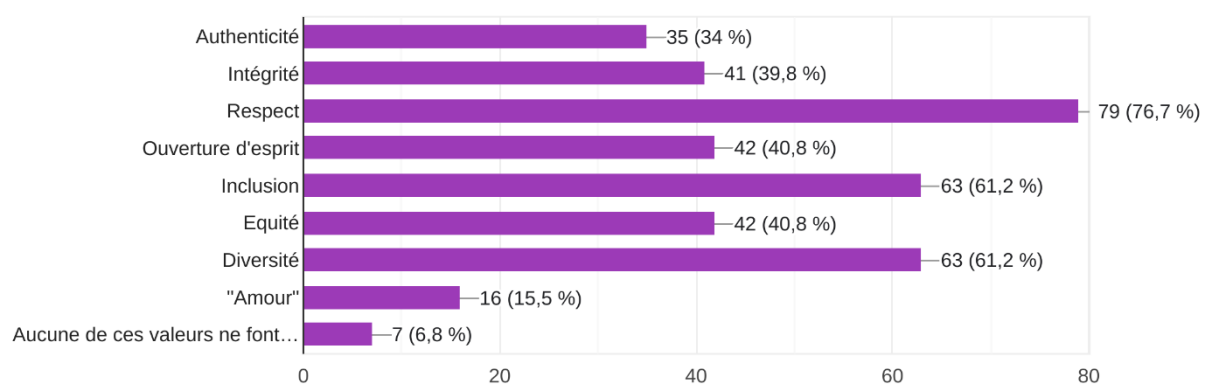
### Quel est votre secteur d'emploi ?

103 réponses



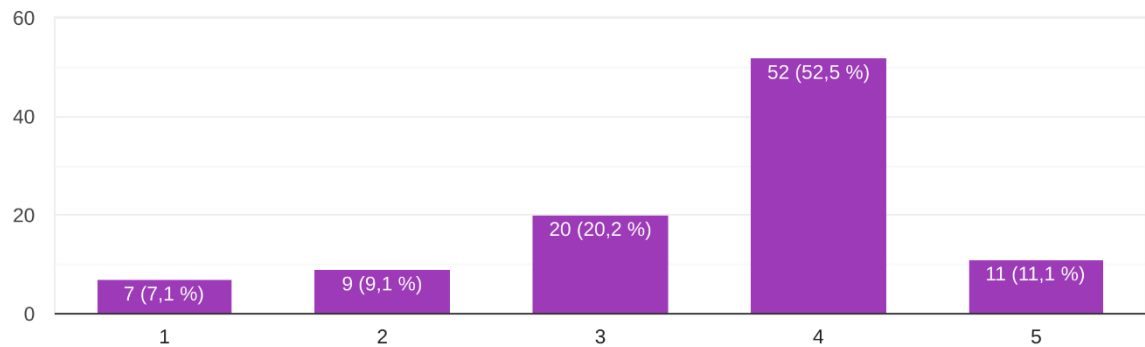
### Parmi les valeurs suivantes, cochez celles qui correspondent à celles que prône votre entreprise :

103 réponses



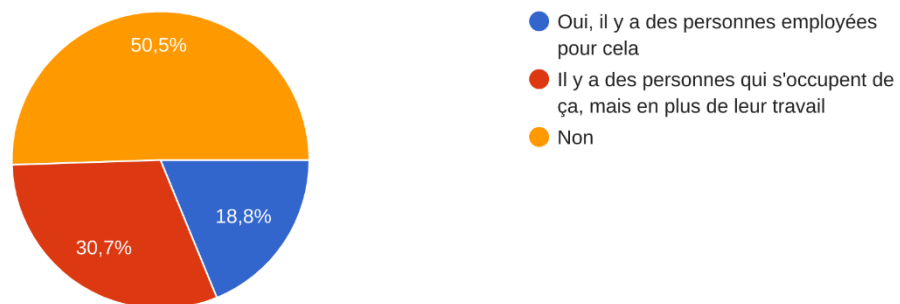
Sur une échelle de 1 à 5, dans quelle mesure ces valeurs énoncées par votre organisation sont-elles vraiment respectées en interne ?

99 réponses



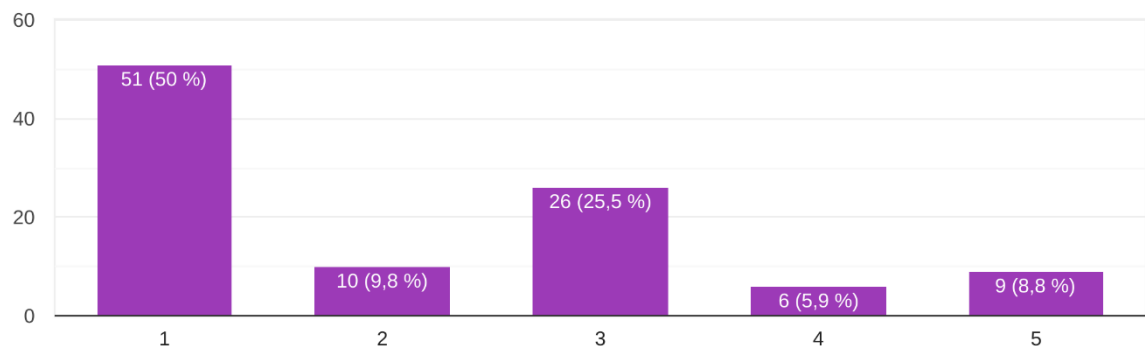
Dans votre entreprise existe-t-il une équipe qui se charge de la diversité sur le lieu de travail ?

101 réponses



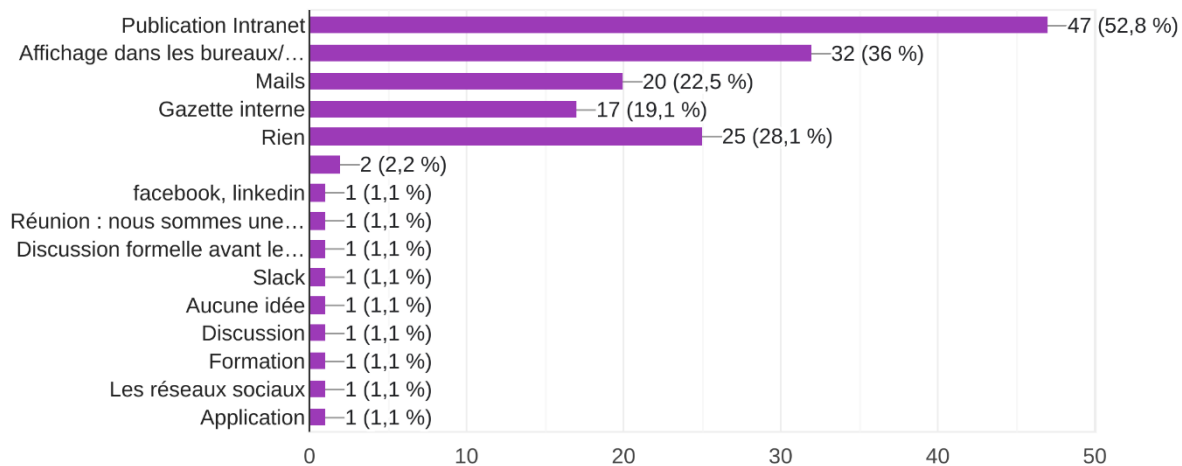
A quelle fréquence, votre organisation communique-t-elle en interne sur l'inclusion et la diversité LGBTQIA+? 1 = Jamais 2 = +/- 1 fois par an 3 = à de... 4 = +/- 1 fois par mois 5 = c'est un sujet fréquent

102 réponses



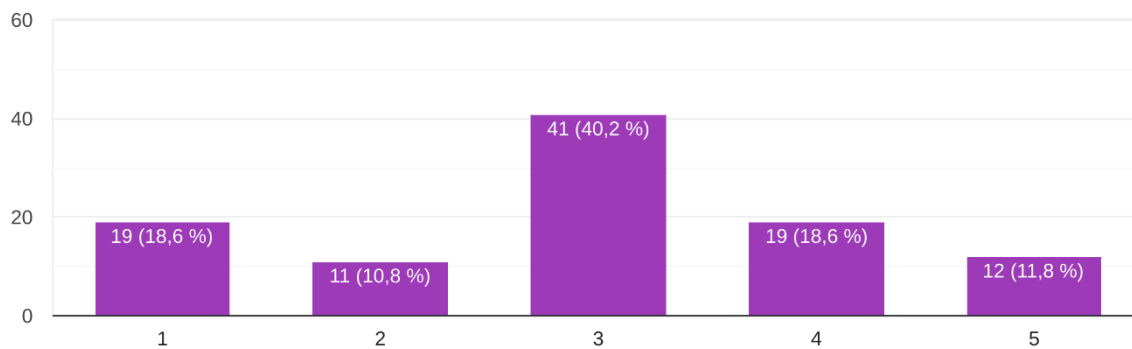
Pour ce genre de communication interne, quel(s) médias(s) est(sont) utilisé(s) par votre entreprise ?

89 réponses



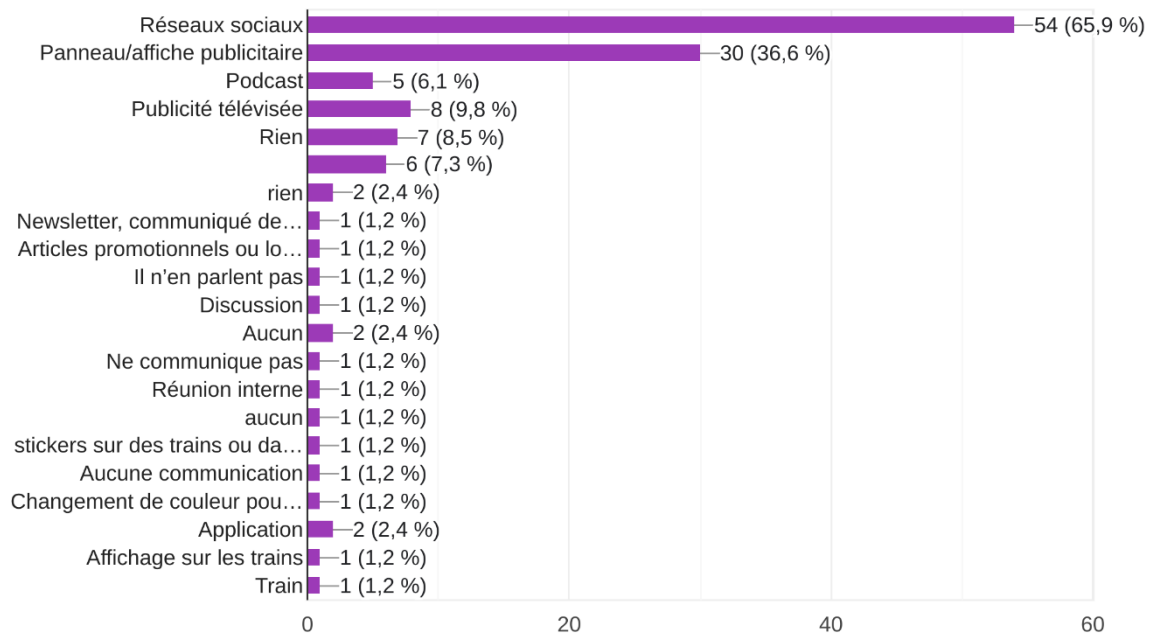
Dans quelle mesure pensez-vous que votre entreprise communique de manière authentique et transparente sur la diversité et l'inclusion LGBTQI...s, communiqués de presse, réseaux sociaux, etc.) ?

102 réponses



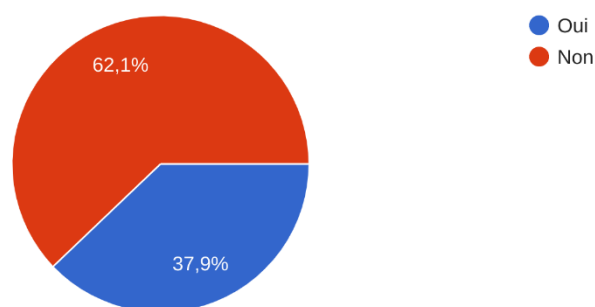
### Quels médias utilisent votre organisation pour communiqué sur ses engagements en terme d'inclusion et de diversité LGBTQIA+?

82 réponses



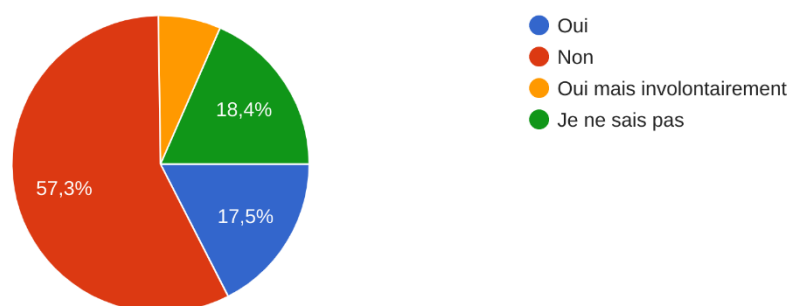
### Connaissez-vous le terme "pinkwashing"?

103 réponses



Pensez-vous que votre entreprise pratique du pinkwashing ?

103 réponses



### 3. Annexe 3 – Réponses aux interviews

Étant donné que les intervenant·e·s n'ont pas souhaité être enregistrés, pour des raisons d'anonymat, vous trouverez dans cette section ma prise de note de leurs réponses. Pendant les interviews, je prenais note de leurs réponses pertinentes.

#### a. Intervenant 1 (secteur bancaire)

##### - Introduction

J'appartiens à la communauté en tant qu'homme transgenre, ayant fini sa transition.

##### - Communication externe

Si tu regardes notre entreprise de l'extérieur, tu as l'impression qu'on communique beaucoup sur le soutien à la communauté LGBTQIA+, qu'on fait beaucoup, mais ce n'est pas vrai. On ne communique pas de choses concrètes. Si on creuse on peut voir que c'est du pur *pinkwashing*.

Le message que l'entreprise veut faire passer est clairement "regardez-nous comme nous somme inclusifs et aimant envers tous·tes". C'est pour se donner une bonne image.

##### - Communication interne

On voit qu'il y a quand-même du changement mais pas grâce à l'entreprise, ce sont quelques collègues qui font ça en plus de leur travail. Il nous manque une équipe diversité et inclusion, engagée à plein temps pour cette mission.

La base du progrès, le début, c'est qu'on capte les problèmes dans le groupe alors on pourra les mettre en pratique et effectuer des changements. Le groupe qui aide à cela a réussi à organiser

un drink pour signer la déclaration d'Amsterdam. Mais malheureusement cette déclaration est encore des "on-dit" et pas une mise en place d'actions concrètes.

Nos valeurs principales sont l'authenticité et l'amour, ce qui n'est pas appliqué, à moins d'être un homme blanc entre 40 et 50 ans comme nos CEO...

On pourrait parler de la seule toilette non-genrée de l'entreprise mais encore là c'est fait à la va-vite ! Une seule pour 35 étages et ce n'est même pas le logo officiel. C'est la toilette handicapée qui a été transformée...

C'est un fait plus connu de notre communauté, mais la majorité des personnes effectuant une transition préfèrent démissionner pour éviter tout commérage, agression, insulte, questions déplacées et j'en passe...

- Actions concrètes

Cela sera rapide, il n'y en a pas selon moi. Une action concrète induit une "action" de la part de l'entreprise et pas seulement des paroles.

- Défis et opportunités

C'est parce les Head sont majoritairement des hommes blancs plus âgés que ça n'avance pas. On met quelqu'un qui n'y connaît rien en minorité, qui n'a pas effectué son travail d'enquête au sein de l'entreprise. Aucun KPI n'a été mis en place.

Il y a beaucoup de personnes âgées dans l'entreprise. Nous avons une culture très conservatrice ici sur tous les aspects et sexiste aussi.

A cause du manque d'une équipe diversité, il n'y a pas de training, pas de feedback...

De plus, la montée du Vlaams Belang fait peur pour notre communauté. Notre entreprise n'est pas au même niveau que les autres entreprises. Dans une quinzaine d'année, le Vlaams Belang, un parti conservateur, sera monté au pouvoir. Et quand le conservatisme va être plus visible, les autres entreprises vont faire un step back et on ne pourra plus dire à notre entreprise de se bouger les fesses.

- *Pinkwashing*

Comme je le disais, on fait du *pinkwashing*. Prenons l'exemple des cartes de banque. À l'extérieur, on donne la possibilité aux gens de changer de sexe ou de nom en fonction de leur transition, identité de genre, etc. En interne, on nous interdit de faire la même chose sur nos

badges. On fait un marketing basé sur l'amour et l'acceptation uniquement vers l'extérieur. Même sur Teams on ne peut changer cela...

Je pense aussi à l'écriture inclusive qui n'est jamais utilisée en interne. Et dans les enquêtes internes, lorsque l'on doit choisir son genre, il n'y a le choix qu'entre homme et femme. On ne laisse pas la place à la non-binarité. Une simple case "autre" serait la base...

- Conclusion

Il est important qu'il [l'entreprise] fasse plus d'auto-critique ; c'est-à-dire, regarder à ce qu'on fait, si on est sur le bon chemin, éviter les gros efforts et que ça retombe comme un soufflé après la *Pride*... La société avance mais l'entreprise n'avance plus.

Il est important que les ressources humaines et la communication arrêtent d'être effrayées de parler du sujet que tout le monde assume ses propos externes à l'interne aussi !

Ce que nous faisons est dangereux en termes de réputation selon moi.

- b. *Intervenante 2 (secteur bancaire)*

- Introduction

Avant qu'on commence à discuter, je préfère être honnête et vous dire que je ne suis pas vraiment au courant de ce qu'il se passe au niveau de l'inclusion LGBTQIA+ dans l'entreprise.

- Communication externe

Je pense qu'à l'externe nous communiquons très bien sur le sujet. En effet, au moment de la *Pride*, le 18 mai cette année si je ne me trompe pas, notre bâtiment est éclairé au couleur du drapeau de la communauté. Nous réalisons fréquemment des publicités, télévisées et de l'affichage, avec des couples du même sexe.

Le message extérieur est en adéquation avec nos valeurs qui sont l'amour, l'authenticité et la transparence.

- Communication interne

Je ne sais pas trop ce qu'il se passe en interne. Peut-être est-ce dû à une mauvaise communication verticale. Je sais qu'il n'y a pas d'équipe fixe et embauchée pour la diversité et l'inclusion LGBTQIA+. Je suppose que le message est le même qu'à l'externe, c'est-à-dire authenticité, amour et transparence.

*[J'ai fait remarquer à mon interlocutrice qu'il y avait donc peut-être un souci avec les valeurs d'authenticité et de transparence qu'elle citait précédemment, afin de susciter une réaction]*

C'est vrai que maintenant que j'y pense ça n'a pas beaucoup de sens que je sois plus au courant de ce qu'il se passe en externe plutôt qu'en interne...

- Action concrète

Je sais qu'il y a eu un drink organisé avant la *Pride*, mais je n'en sais pas plus.

- Défis et opportunités

Je pense que le défi est qu'un jour on arrive à ne plus devoir parler d'inclusion et diversité, mais que ce soit logique. Je veux dire par là que l'on doit prendre les individus pour qui ils sont et non pour leur genre ou sexe. Malheureusement à l'heure actuelle c'est une douce utopie.

- *Pinkwashing*

Je connais ce terme et pour être honnête avant notre discussion, je pensais que nous n'en faisons pas, mais maintenant j'ai un doute. Je ne saurais pas réellement me prononcer, peut-être que nous en faisons de manière involontaire. Du moins, c'est que j'aimerais.

- Conclusion

///

### *c. Intervenant 3 (secteur bancaire)*

- Introduction

Mon entreprise se dit inclusive et se définit comme telle dans toutes les formes de diversité possible et imaginable : origine, âge, handicap, religions ...

C'est dans la culture d'entreprise ou du moins ils essayent de l'intégrer au maximum.

Objectif : être une entreprise totalement inclusive où n'importe qui peut venir travailler peu importe sa sexualité – plus d'exclusion, plus de discrimination. C'est bien un objectif.

- Communication externe

Depuis 1 ans et ½, il y a plus d'initiatives vers l'extérieur. On retrouve par exemple l'illumination du bâtiment aux couleurs du drapeau, des campagnes sur les réseaux sociaux... Le tout quelques semaines avant et après la Brussels *Pride*.

On veut se montrer inclusif pour X, Y, Z et il faut toujours lutter pour ces valeurs car ce n'est pas encore acquis. C'est le message principal que l'on veut faire passer à l'externe.

L'illumination est la seule initiative pas digitale. On retrouve aussi quelques *flat screens* en agence pour que les clients les voient.

#### - Communication interne

Système de communication interne : les flex-mails (mail automatisé pour tous les employé·e·s par les membres du comité de direction), intranet (canal pour tous les employé·e·s) et les *flat screens* partout dans le bâtiment et dans les agences.

Selon mon ressenti, le message est de montrer une volonté d'impliquer les collaborateurs, dans une démarche plus inclusive pour la communauté LGBTQIA+. Ne pas être simple spectateur, mais inviter à se positionner comme un allié, venir à des événements – pareil pour autres diversités. Pas spectateur d'initiative mais les faire vivre. C'est du moins le message qu'essaye de véhiculer les bénévoles

Quand on dit que quelqu'un n'est pas éduqué, on entend par exemple : quand quelqu'un est en transition, parfois certains ne savent pas comment les nommer – permet d'échanger et d'éduquer, sensibiliser. Créer une dynamique pour se sentir plus intégré et mieux informer. Création de *safe place*. Créer un vivre ensemble. Attention que cela c'est ce qu'on veut faire, pas ce qui est réellement mis en place.

#### - Actions concrètes

Déjà fait :

- participation à la *Pride* - très peu de participant moins de 1% de l'entreprise car communication trop faible
- drink organisé pour mettre en avant les différents termes de diversité – diversitydrink -  
→ pour toutes les diversités

L'objectif était d'attirer les collaborateurs à boire un verre, suivre les discussions et voir ce qui devrait être mis en place, voir ce que les streams<sup>1</sup> mettent en place.

La mise en place et l'intégration de ces idées est une question piège. C'est difficile à dire parce qu'il y a beaucoup de "on-dit" et peu de choses mises en place. Mais dans la politique la volonté est de vouloir donner les mêmes chances à tout le monde, mais pas dans la tête de la direction.

Ils disent vouloir une entreprise équitable, inclusive et diversifiée mais rien ne bouge réellement.

Les valeurs prônées en externe sont peu prônées en interne et le peu d'actions mises en place sont trop peu communiquées et mises en avant.

- Défis et opportunités

Le plus grand défi : c'est de ne pas en faire de trop, de faire en sorte que toutes ces personnes soient incluses, pas cachées, réussir à normaliser sans qu'on se dise « oh encore LGBT » dans un drapeau, dans des visuels, dans des pub...

Le plus grand défi, c'est de communiquer de manière plus assumée, pas de réflexion, pas se dire « oh on met un gay pour diversifier ». Le défi, ce n'est plus se dire on y pense pour, mais que ce soit normal. Arrêter de devoir se demander s'il faut le faire, si c'est plus inclusif .... On ne devrait pas devoir réfléchir là-dessus à comment cocher les cases. Mais actuellement c'est une utopie.

Un défi est aussi la peur de communiquer sur le sujet ...

- *pinkwashing*

Toute entreprise qui ne fait de la communication externe que pendant la *Pride Week* fait du *pinkwashing*, c'est le cas de mon entreprise. On pourrait communiquer toute l'année dessus mais on se réveille juste pour ça, je suis bien placé pour en parler vu mon poste de communicant. Dans le calendrier des communicants, c'est un rendez-vous comme souhaiter une bonne fête nationale sur les réseaux sociaux le 21 juillet pour une entreprise

- Conclusion

Je pense que ça n'avance pas, car, surtout chez les CEO, on ne retrouve que des hommes blancs entre 40 et 55 ans, que l'on pourrait définir de boomers.

De plus, certains de nos montages sont trompeur car on montre des membres de l'organisation comme s'ils étaient membres de la communauté, ce qui n'est pas le cas. Malheureusement, mon entreprise, comme beaucoup en Belgique, pratique du *pinkwashing*. L'objectif est de se montrer sous une image flatteuse afin d'attirer client et talents, mais peut-être est-ce involontaire...

#### *d. Intervenant 4 (transport)*

##### *- Introduction*

L'entreprise a pour objectif de valoriser et de respecter les différences individuelles, quelles qu'elles soient, et de créer un environnement où chaque employé·e se sent respecté·e et inclus. Cela est composé de l'orientation sexuelle, de l'identité de genre, de l'origine ethnique, du handicap, et bien plus encore. D'où mon rôle d'ambassadeur en diversité. Avec mon équipe, je développe et mets en œuvre des initiatives visant à promouvoir la diversité et l'inclusion, en particulier pour la communauté LGBTQIA+.

##### *- Communication externe*

Nous mettons en avant nos engagements, en matière de diversité et d'inclusion LGBTQIA+, auprès du public externe, en utilisant nos réseaux sociaux, notre site web et des campagnes marketing. Nous avons recours à divers formats, tels que des vidéos, des podcasts et des articles. Nous apprécions beaucoup le format du Live sur les réseaux sociaux comme Instagram afin de nous permettre d'interagir directement avec le public, nos followers.

Les principaux messages véhiculés concernent notre engagement envers l'égalité, l'équité et l'inclusion, les initiatives spécifiques que nous menons pour soutenir la communauté LGBTQIA+, ainsi que les témoignages de nos employé·e·s. Ces messages ont une cohérence avec ce que nous vivons en interne.

Nous avons aussi des communications plus spontanées, notamment lors de la *Brussels Pride*. Nous avons des véhicules customisés aux couleurs de la fierté comme nos bureaux quelques semaines avant et après. La journée de lutte contre l'homophobie et la transphobie est toute aussi importante.

##### *- Communication interne*

Nous communiquons nos engagements en interne via des newsletters, des réunions d'équipe, des ateliers de sensibilisation et notre intranet. Les formats sont aussi diversifiés qu'à l'extérieur. Nous voulons atteindre tous les membres de l'équipe, donc nous utilisons des formats plus formels et d'autres plus ludiques. Nous avons aussi demandé à certains membres du management de devenir nos sponsors. Ce sont eux qui forment des discours sur l'inclusion lors de gros événements d'entreprise.

Nous mettons en avant notre engagement à créer un environnement inclusif, les ressources disponibles pour les employé·e·s LGBTQIA+ et les événements et activités organisées par notre association interne pour cette cause. Ces messages correspondent à notre communication externe.

*[J'ai demandé à l'intervenant 4 de me parler de l'association dont il faisait mention ci-dessus]*

Il s'agit d'une association créée afin que les membres de la communauté LGBTQIA+ se sente en *safe place* dans notre entreprise. Elle organise des activités de loisirs, elle soutient la création d'une politique d'inclusion, propose de l'aide aux membres de la communauté pendant leur transition, par exemple.

- Actions concrètes

Je pense les avoir déjà toutes citées.

Pour soutenir la diversité et l'inclusion LGBTQIA+, nous avons donc de nombreuses initiatives, comme la décoration de nos véhicules aux couleurs de la *Pride*, la création d'une association interne et des formations et de sensibilisation pour tous les employé·e·s, des séminaires...

- Défis et opportunités

Les défis communicationnels les plus importants auxquels nous sommes confrontés comprennent la nécessité de maintenir une cohérence dans notre message sur plusieurs canaux et publics, ainsi que la lutte contre les stéréotypes et les préjugés existants.

Dans un monde parfait, dans une dizaine d'années nous n'aurons plus besoin de mettre toutes ces choses en place, car cela sera devenu naturel.

De plus pour ce qui est des opportunités, avec mon équipe, nous cherchons à mettre en place des indicateurs de performances mais c'est un sujet encore sur le feu.

- *Pinkwashing*

Le *pinkwashing* est un terme qui désigne la pratique de faire semblant de soutenir la cause LGBTQIA+ pour des raisons purement marketing. Nous tenons à ne pas tomber dans ce piège en assurant que nos actions sont authentiques, réfléchies et conformes à nos valeurs profondes. Faire semblant est juste une manière de se donner une image flatteuse.

Il est important de noter qu'il faut rester modérer par rapport au débit de publication en ce qui concerne l'inclusion de la communauté LGBTQIA+. En effet, si nous nous montrons trop insistant, nous pourrions perdre notre authenticité auprès du public. Ce dernier pourrait penser que nous faisons du *pinkwashing* et que nous ne nous intéressons pas vraiment au sujet, que notre engagement était factice.

- Conclusion

Je souhaiterais simplement ajouter que je suis fier de travailler dans une entreprise qui assume sérieusement ses engagements en matière de diversité et d'inclusion. Les initiatives que nous avons mises en place montrent notre détermination à créer un environnement de travail inclusif et respectueux pour tous.

Et je viens d'y penser mais nous travaillons aussi avec Open@work, qui permet de mettre en place des initiatives, qui nous donnent des idées.

- e. *Intervenante 5 (transport)*

- Introduction

En tant que manager, il est important pour moi de montrer au quotidien à mes équipes que je suis une alliée de la cause LGBTQIA+.

Notre entreprise considère la diversité et l'inclusion comme une reconnaissance et une valorisation des différences individuelles, peu importe la diversité. Notre objectif est de créer un environnement de travail où chaque employé se sent respecté, valorisé et inclus.

- Communication externe

La communication externe qui me vient en tête en premier est l'habillage de nos véhicules et bâtiments au moment de la *Pride*. Nous communiquons aussi beaucoup sur nos initiatives et notre engagement. Notre message, à l'externe, est que nous luttons pour l'inclusion de la communauté LGBTQIA+, autant pour nos employé·e·s que de manière générale. Nous utilisons beaucoup nos réseaux sociaux ainsi que l'affichage dans nos bâtiments accessibles au public. J'avoue ne pas en savoir plus sur les canaux que nous utilisons à l'externe.

- Communication interne

Notre communication interne est en parfaite adéquation avec notre communication externe. Notre évolution sur le sujet est dû à la création de l'association de lutte pour l'inclusion de la

communauté LGBTQIA+ dans notre entreprise. De ce que je sais ils organisent des activités dans une ambiance bienveillante et accueillante et soutiennent les employé·e·s membres de la communauté dans différentes démarches.

Nous avons aussi des formations et nous publions fréquemment sur l'intranet et par mail, sur nos actions, politiques et volontés.

Sinon en général, les canaux que nous utilisons sont les réunions, les discours des managers, l'intranet et le mail avec les newsletters, c'est ce qui me vient en tête pour l'instant

- Action concrète

Je n'en ai pas à ajouter à ce que j'ai déjà mentionné précédemment.

- Défis et opportunités

Le défi, à l'heure actuelle, est de faire comprendre que ce que nous faisons est une démarche honnête et transparente. Dans notre société, malheureusement, beaucoup d'entreprises pratiquent du *pinkwashing* et nous devons nous démarquer d'eux pour faire valoir nos valeurs.

f. *Intervenant 6 (horeca)*

- Communication externe

L'entreprise pour laquelle je travaille ne parle jamais de la communauté LGBTQIA+, je suis bien placé pour le savoir. Cependant le weekend de la *Pride* nous sortons un menu arc-en-ciel, avec des boîtes spéciales et un burger unique pour l'occasion. C'est une communication que je juge passive en termes d'engagement. On essaye de se créer une image inclusive, sans pour autant se dévoiler en communiquant vraiment sur le sujet.

- Communication interne

La seule chose que je peux vous dire c'est qu'il n'y a pas de bonne ou mauvaise communication interne sur le sujet, il n'y en a tout simplement pas. Pour être membre de l'équipe de communication interne, je peux vous certifier qu'il y a une réelle peur de mettre en avant le sujet... Les managers craignent les retombées internes et externe s'ils prennent trop parti, c'est bien triste.

- Action concrète

[L'intervenant n'a pas voulu ajouter quoique ce soit]

- Défis et opportunités

Je pense que le plus gros défi, je parle pour notre entreprise pas pour toutes, c'est de passer outre ces peurs. Si on veut s'engager pour cette lutte alors on le fait à fond pas de manière ponctuelle ou pour une raison d'image. On ne doit pas enfiler un costume pour jouer un rôle.

- *Pinkwashing*

Je pense qu'il est plus que clair que nous pratiquons du *pinkwashing* et ce dans un but bien précis. Dans notre stratégie de communication, l'utilisation de la *Pride* est faite pour améliorer notre image et donc attirer plus de client en nous montrant sous notre jour le plus flatteur.

Il est triste à l'heure actuelle d'en venir à ce genre de subterfuge pour essayer de se faire voir comme une entreprise modèle...

- g. *Intervenante 7 (horeca)*

- Introduction

*[Cet entretien a été très court. J'ai essayé de relancer plusieurs fois les questions, mais je sentais une volonté d'aller au plus court et de donner le moins de détails possible.]*

- Communication externe

Pour la communication externe, nous utilisons de temps à autres des minorités dans nos publicités et affichage. Lors de la *Pride*, nous avons toujours la joie de présenter notre menu arc-en-ciel. Nous publions des annonces sur nos réseaux sociaux.

- Communication interne

Nous n'avons pas de communication interne à ce sujet, nous sommes une entreprise de restauration rapide, il n'y a aucun intérêt à communiquer sur ce sujet.

*[Quand j'ai abordé la question du bien-être des employés, l'intervenant 7 a coupé toute conversation en disant qu'il n'y avait pas à se soucier de cela]*

- Action concrète

*[Il a simplement rappelé l'existence de leur menu]*

- Défis et opportunités

///

- *Pinkwashing*

Oui je connais ce terme, mais étant donné que nous ne communiquons pas réellement sur le sujet cela ne nous impacte pas.

- Conclusion

///

#### h. *Intervenante 8 (assurance)*

- Introduction

Notre entreprise se positionne vers l'extérieur pour ce qui est de la diversité et l'inclusion, mais pas vraiment en interne. Je fais partie de la communauté LGBTQIA+ et c'est quelque peu lourd à supporter et à voir par moment.

- Communication externe

Avec mon équipe, nous travaillons surtout l'aspect publicitaire, les affichages et nous avons un community manager pour l'ensemble de nos réseaux sociaux. C'est via ces différents canaux que nous communiquons sur la diversité et l'inclusion.

Nous essayons d'avoir des vidéos ou autres visuels incluant un maximum de minorité sans pour autant en abuser. Certes, pour moi, il faut communiquer sur le sujet cependant, il ne faut pas exagérer. En publiant trop, nous pourrions perdre notre audience, assommer le public.

Comme la plupart des entreprises belges, nous affichons le drapeau de la fierté pendant la semaine de la *Pride March*, nous l'affichons de bien des manières différentes : drapeaux, bandeau sur nos publications en ligne, habillage de nos bâtiments...

- Communication interne

La communication interne est attristante. On sent, au sein de l'équipe de communication, un réel tabou du sujet. Il suffit de prendre mon *coming out* pour exemple et de voir combien certains étaient gênés. On retrouve un poste sur l'intranet la veille de la *Pride*. Des bénévoles essayent de faire bouger les choses mais sans budget cela reste complexe.

À l'heure actuelle, pour beaucoup, il est "dangereux" de communiquer sur l'inclusion de la communauté LGBTQIA+. Certains ont peur de perdre une partie de leur public, d'autre d'en offenser une partie ou encore ont peur d'utiliser les mauvais termes. Les entreprises ont peur de s'engager sincèrement dans le combat.

- Action concrète

Il y a eu un départ groupé du siège social pour la *Pride March*, organisé par les bénévoles dont je parlais. Le management se préoccupe tellement peu du sujet de l'inclusion et de la diversité que nous avons relégué la communication sur ce sujet au dernier plan. Il est quand-même fou de se dire que nous avons parlé de ce départ quelques jours après qu'il ait eu lieu...

- Défis et opportunités

Les défis sont plus que présents. Tout d'abord il faudra pouvoir passer au-dessus des stéréotypes, des tabous et de la peur. L'inclusion devrait être naturelle, on ne devrait pas se battre pour être respectés et non insultés. Nous devrions prôner les valeurs de chacun par le mérite de son travail et ses compétences et non par rapport à son orientation sexuelle, son âge, son sexe, son origine ou autre.

- *Pinkwashing*

Il est clair que c'est très présent dans notre société et dans notre entreprise. Cependant, le management ne se rend pas compte que ça en est. Nous surfons sur les "tendances" une fois par an. Une chose que j'avais notamment oublié est notre collaboration avec open@work. Il s'agit d'une initiative lancée par plusieurs entreprises belges, mais qui malheureusement parle plus qu'elle n'agit. Ils sont plutôt dans les conseils que les actions concrètes.

- Conclusion

Je trouve cela motivant de voir de jeunes personnes comme vous qui souhaitent faire bouger les choses. Une fois votre génération dans le monde du travail, peut-être que nous verrons une évolution ?

Il est sûr, pour notre entreprise tout du moins, que le management peu diversifié, des hommes blancs privilégiés, n'aide pas à avoir une bonne politique d'inclusion et de diversité.

- i. *Intervenante 9 (assurance)*

- Introduction

[*Cette interview est celle qui s'est le mieux passée, à mon avis, je sentais une réelle volonté de dénoncer quelque-chose, une volonté de se livrer*]

Je pense que je suis devenue une alliée naturellement. Je ne saurais l'expliquer mais j'ai toujours ressenti ce besoin de soutenir la communauté LGBTQIA+, sûrement parce que des membres de ma famille et des amis proches en font partie.

En termes de diversité, les hauts veulent se donner bonne image en s'attribuant le travail des bénévoles dans l'entreprise. Et le management pas du tout représentatif. Il n'y a pas de minorité dans le management, juste de vieux hommes blancs. Ils ne comprennent pas ce qu'est la diversité car ils vivent entre eux - petit blanc privilégié. Ils ne sont pas méchants mais ne comprennent pas - ils ont peur et n'aiment pas.

- Communication externe

Il y a beaucoup de *pinkwahshing*. Nous utilisons l'image de la communauté dans nos communications sur les réseaux sociaux, les spots publicitaires, les affiches, l'application... Mais je parle bien d'image car nous ne parlons pas d'eux mais les affichons.

On ne peut pas parler de message mais d'enjeu d'image. On habille le bâtiment, on fait de la publicité avec un budget de dingue, mais pour les employés rien du tout !

- Communication interne

L'an dernier il n'y a pas eu de communication avant la *Pride*, les gens ont reçu l'information après l'événement. Alors que nous, les bénévoles, avons organisé un départ groupé.

Il n'y a rien à part cette année grâce à nous. Et encore, nous avons réussi à bouger un peu les choses mais sans soutien, sans budget et à grand coup de pelle si je puis dire. 24 ans dans l'entreprise et je n'ai jamais rien vu dessus. Rien nada.

Les valeurs de l'entreprise sont bien affichées à l'extérieur mais bien cachées à l'intérieur.

- Action concrète

Comme je le disais, rien de concret et beaucoup de blabla. Si seulement on embauchait une équipe dévouée à l'inclusion et la diversité LGBTQIA+, alors là on verrait quelque-chose bouger au moins un minimum.

- Défis et opportunités

On ne peut déjà pas parler d'opportunité au vu de ce que j'ai déjà mentionné et les défis sont tellement nombreux...

Je pense que les choses bougeraient plus vite si on pouvait engager une équipe comme je le disais mais surtout quand il y aura de grands changements de personnel. Effectivement une fois que la “vieille” génération bornée sera partie, on verra les jeunes, plus ouverts d’esprit arriver dans l’entreprise.

- Conclusion

J'ajouterais juste que le manque de “review” empêche le management d’être au courant de ce qu’il se passe vraiment. Puisque le management ne communique pas, il n’y a pas de référent.

- j. *Intervenante 10 (assurance)*

- Introduction

L'inclusion et la diversité, au sens large, sont évidemment importantes pour nous et notre entreprise. C’est un sujet d’actualité qu’il est important de prendre en compte dans notre politique.

- Communication externe

Il est plus qu’évident que nous mettons fréquemment les minorités, dont la communauté LGBTQIA+, en avant dans nos publications externes. Il est important de montrer notre soutien effectif. De nos jours, montrer son soutien est devenu “naturel”. Nous le faisons notamment en arborant des arcs-en-ciel sur divers supports aux alentours de la journée de lutte contre l’homophobie et la transphobie.

*[Ayant déjà eu les deux autres interviews, je me suis permise de poser une question qui “fâche” à mon interlocutrice, afin d’obtenir une réaction - n’est-ce donc qu’une question d’image et de faire comme les autres ? ]*

Bien sûr que non, il s’agit d’un engagement sociétal pas d’un simple paraître.

- Communication interne

Comme en externe, nous utilisons les arcs-en-ciel pour montrer notre soutien à nos employés appartenant à la communauté. Les choses évoluent en douceur, pas par pas.

- Action concrète et *pinkwashing*

*[Mon interlocuteur a mis fin à notre discussion assez rapidement en répondant de manière extrêmement brève. Selon lui, ils ne font pas de pinkwashing. Peut-être l’ai-je offensé en posant des questions plus fâcheuses]*

## 4. Tableaux dynamiques

### a. Tableau socio-démographique

| COURVOIS de Quel est votre genre ? |  | Âge de la communauté LGBTQIA+? |  |  |  |                            |  |  |  |                  |  |  |  |                       |  |  |  |                   |  |  |  |                       |  |  |  |                    |  |  |  |                       |  |  |  |                         |  |  |  |                       |  |  |  |                      |  |  |  |                       |  |  |  |                         |  |  |  |                       |  |  |  |                   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|------------------------------------|--|--------------------------------|--|--|--|----------------------------|--|--|--|------------------|--|--|--|-----------------------|--|--|--|-------------------|--|--|--|-----------------------|--|--|--|--------------------|--|--|--|-----------------------|--|--|--|-------------------------|--|--|--|-----------------------|--|--|--|----------------------|--|--|--|-----------------------|--|--|--|-------------------------|--|--|--|-----------------------|--|--|--|-------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Quel est votre genre ?             |  | si pour Agrobusiness           |  |  |  | Autre                      |  |  |  | Total pour Autre |  |  |  | Banque et assurances  |  |  |  | Total pour Banque |  |  |  | Chambre               |  |  |  | Total pour Chambre |  |  |  | Construction          |  |  |  | Total pour Construction |  |  |  | Éducation             |  |  |  | Total pour Éducation |  |  |  | Électronique          |  |  |  | Total pour Électronique |  |  |  | Horeca                |  |  |  | Total pour Horeca |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                    |  | Non                            |  |  |  | Non, mais je suis un.e Oui |  |  |  | Non              |  |  |  | Non, mais je suis Oui |  |  |  | Non               |  |  |  | Non, mais je suis Oui |  |  |  | Non                |  |  |  | Non, mais je suis Oui |  |  |  | Non                     |  |  |  | Non, mais je suis Oui |  |  |  | Non                  |  |  |  | Non, mais je suis Oui |  |  |  | Non                     |  |  |  | Non, mais je suis Oui |  |  |  |                   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Total pour                         |  |                                |  |  |  |                            |  |  |  |                  |  |  |  |                       |  |  |  |                   |  |  |  |                       |  |  |  |                    |  |  |  |                       |  |  |  |                         |  |  |  |                       |  |  |  |                      |  |  |  |                       |  |  |  |                         |  |  |  |                       |  |  |  |                   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

### b. Tableaux pinkwashing

|                       |                 | Communication externe |                 |                                 |                   |                             |                  |     |  |
|-----------------------|-----------------|-----------------------|-----------------|---------------------------------|-------------------|-----------------------------|------------------|-----|--|
|                       |                 | Pas de réponse        | Pas authentique | Majoritairement pas authentique | Ne communique pas | Majoritairement authentique | 100% authentique |     |  |
| Communication interne | Pas de réponse  | 1                     | 0               | 0                               | 0                 | 0                           | 0                | 1   |  |
|                       | Jamais          | 1                     | 16              | 3                               | 27                | 2                           | 2                | 51  |  |
|                       | 1 fois / an     | 0                     | 2               | 3                               | 3                 | 2                           | 0                | 10  |  |
|                       | à un moment clé | 0                     | 1               | 4                               | 7                 | 11                          | 3                | 26  |  |
|                       | 1 fois / mois   | 0                     | 0               | 1                               | 1                 | 3                           | 1                | 6   |  |
|                       | Fréquemment     | 0                     | 0               | 0                               | 2                 | 1                           | 6                | 9   |  |
|                       |                 | 2                     | 19              | 11                              | 40                | 19                          | 12               | 103 |  |

### c. Tableaux équipe diversité et inclusion

| A quelle fréquence, votre organisation communique de manière authentique et transparente sur la diversité et l'inclusion LGBTQIA+ dans ses messages externes (publicités, communiqués de presse, réseaux sociaux, etc.) ? |                                                                         |    |    |    |    |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|----|----|----|----|----|
| A quelle fréquence, votre organisation existe-t-il une équipe qui se charge de la diversité sur le lieu de travail ?                                                                                                      |                                                                         | 1  | 2  | 3  | 4  | 5  |
| 4 = +/- 1 fois par mois                                                                                                                                                                                                   |                                                                         |    |    |    |    |    |
| 5 = c'est un sujet fréquent                                                                                                                                                                                               |                                                                         |    |    |    |    |    |
| 1 = Jamais                                                                                                                                                                                                                |                                                                         |    |    |    |    |    |
| 2 = +/- 1 fois par an                                                                                                                                                                                                     |                                                                         |    |    |    |    |    |
| 3 = à des moments clés de l'année (ex :                                                                                                                                                                                   |                                                                         |    |    |    |    |    |
| 4 = +/- 1 fois par mois                                                                                                                                                                                                   |                                                                         |    |    |    |    |    |
| 5 = c'est un sujet fréquent                                                                                                                                                                                               |                                                                         |    |    |    |    |    |
| -                                                                                                                                                                                                                         | Non                                                                     |    |    | 0  |    |    |
| Total pour                                                                                                                                                                                                                |                                                                         |    |    | 0  |    |    |
| -                                                                                                                                                                                                                         | 1 personnes qui s'occupent de ça, mais en plus de leur travail          | 3  |    | 4  | 1  | 1  |
|                                                                                                                                                                                                                           | Non                                                                     | 13 | 3  | 23 | 1  |    |
|                                                                                                                                                                                                                           | Oui, il y a des personnes employées pour cela                           | 1  |    |    |    | 1  |
| Total pour 1                                                                                                                                                                                                              | 1                                                                       | 16 | 3  | 27 | 2  | 2  |
| -                                                                                                                                                                                                                         | 2 personnes qui s'occupent de ça, mais en plus de leur travail          |    | 1  | 2  |    |    |
|                                                                                                                                                                                                                           | Non                                                                     | 2  | 2  | 1  | 2  |    |
| Total pour 2                                                                                                                                                                                                              |                                                                         | 2  | 3  | 3  | 2  |    |
| -                                                                                                                                                                                                                         | 3 personnes qui s'occupent de ça, mais en plus de leur travail          |    | 3  | 2  | 8  | 3  |
|                                                                                                                                                                                                                           | Oui, il y a des personnes employées pour cela                           | 1  | 1  | 5  | 3  |    |
| Total pour 3                                                                                                                                                                                                              |                                                                         | 1  | 4  | 7  | 11 | 3  |
| -                                                                                                                                                                                                                         | 4                                                                       |    |    |    | 1  |    |
|                                                                                                                                                                                                                           | Il y a des personnes qui s'occupent de ça, mais en plus de leur travail |    |    |    | 1  |    |
|                                                                                                                                                                                                                           | Oui, il y a des personnes employées pour cela                           |    | 1  | 1  | 1  | 1  |
| Total pour 4                                                                                                                                                                                                              |                                                                         |    | 1  | 1  | 3  | 1  |
| -                                                                                                                                                                                                                         | 5                                                                       |    |    |    |    | 1  |
|                                                                                                                                                                                                                           | Il y a des personnes qui s'occupent de ça, mais en plus de leur travail |    |    |    | 1  | 1  |
|                                                                                                                                                                                                                           | Non                                                                     |    |    | 2  |    | 1  |
|                                                                                                                                                                                                                           | Oui, il y a des personnes employées pour cela                           |    |    |    |    | 3  |
| Total pour 5                                                                                                                                                                                                              |                                                                         |    |    | 2  | 1  | 6  |
| total général                                                                                                                                                                                                             | 1                                                                       | 19 | 11 | 40 | 19 | 12 |

d. Tableau sur la connaissance du pinkwashing

| 1 = Jamais<br>2 = +/-1 fois par an<br>3 = à des moments clés de l'année (ex : Pride)<br>4 = +/- 1 fois par mois<br>5 = c'est un sujet fréquent                                                                            |     |   |   |   |    |   |    |    |    |               |    |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|---|---|---|----|---|----|----|----|---------------|----|-----|
| A quelle fréquence, votre organisation communique de manière authentique et transparente sur la diversité et l'inclusion LGBTQIA+ dans ses messages externes (publicités, communiqués de presse, réseaux sociaux, etc.) ? |     |   |   |   |    |   |    |    |    |               |    |     |
| 1 = Jamais<br>2 = +/-1 fois par an<br>3 = à des moments clés de l'année (ex : Pride)<br>4 = +/- 1 fois par mois<br>5 = c'est un sujet fréquent                                                                            |     |   |   |   |    |   |    |    |    |               |    |     |
| Connaissez-vous le terme "pinkwashing"?                                                                                                                                                                                   |     |   |   |   |    |   |    |    |    | Total général |    |     |
|                                                                                                                                                                                                                           | 1   | 2 | 3 | 4 | 5  |   |    |    |    |               |    |     |
| <input type="checkbox"/> Non                                                                                                                                                                                              |     |   | 0 |   |    |   |    |    |    | 0             |    |     |
| Total pour                                                                                                                                                                                                                |     |   |   |   |    | 0 |    |    |    | 0             |    |     |
| <input checked="" type="checkbox"/> 1                                                                                                                                                                                     | Non | 1 | 9 | 2 | 22 | 1 | 1  |    |    | 36            |    |     |
|                                                                                                                                                                                                                           | Oui |   | 7 | 1 | 5  | 1 | 1  |    |    | 15            |    |     |
| Total pour 1                                                                                                                                                                                                              |     |   |   |   |    | 1 | 16 | 3  | 27 | 51            |    |     |
| <input checked="" type="checkbox"/> 2                                                                                                                                                                                     | Non |   |   |   | 2  |   |    |    |    | 2             |    |     |
|                                                                                                                                                                                                                           | Oui |   | 2 | 3 | 1  | 2 |    |    | 8  |               |    |     |
| Total pour 2                                                                                                                                                                                                              |     |   |   |   |    |   | 2  | 3  | 3  | 10            |    |     |
| <input checked="" type="checkbox"/> 3                                                                                                                                                                                     | Non |   | 1 |   | 5  | 8 | 2  |    |    | 16            |    |     |
|                                                                                                                                                                                                                           | Oui |   |   | 4 | 2  | 3 | 1  |    |    | 10            |    |     |
| Total pour 3                                                                                                                                                                                                              |     |   |   |   |    |   | 1  | 4  | 7  | 26            |    |     |
| <input checked="" type="checkbox"/> 4                                                                                                                                                                                     | Non |   |   | 1 | 1  | 1 |    |    | 3  |               |    |     |
|                                                                                                                                                                                                                           | Oui |   |   |   |    | 2 | 1  |    |    | 3             |    |     |
| Total pour 4                                                                                                                                                                                                              |     |   |   |   |    |   | 1  | 3  | 1  | 6             |    |     |
| <input checked="" type="checkbox"/> 5                                                                                                                                                                                     | Non |   |   |   | 2  | 1 | 3  |    |    | 6             |    |     |
|                                                                                                                                                                                                                           | Oui |   |   |   |    |   | 3  |    |    | 3             |    |     |
| Total pour 5                                                                                                                                                                                                              |     |   |   |   |    |   | 2  | 1  | 6  | 9             |    |     |
| Total général                                                                                                                                                                                                             |     |   |   |   |    | 1 | 19 | 11 | 40 | 19            | 12 | 102 |

## Bibliographie

- Adary, A. (2022). Chapitre 5. Sincérité et authenticité des messages et des pratiques. Dans : , A. Adary, *Communication et marketing responsables: Enjeux et pratiques d'un secteur en révolution* (pp. 133-162). Paris: Dunod.
- Aguilera, T., & Chevalier, T. (2021). Les méthodes mixtes pour la science politique. *Revue Française de Science Politique*, Vol. 71(3), 365-389. <https://doi.org/10.3917/rfsp.713.0365>
- Agendrix. (2023, 14 juillet). *Qu'est-ce que la diversité et l'inclusion ?* - Agendrix. Agendrix. <https://www.agendrix.com/fr-fr/glossaire-rh/diversite-et-inclusion>
- American Express Business Trends and Insights. (2022, 18 janvier). *7 façons de promouvoir la diversité et l'inclusion en milieu de travail*. Affaires : Tendances et Analyses | American Express. <https://www.americanexpress.com/fr-ca/entreprise/trends-and-insights/articles/7-facons-de-promouvoir-la-diversite-et-linclusion-en-milieu-de-travail/>
- Augmentation des dossiers LGBTI+ en 2023 | Unia. (s. d.). Unia. <https://www.unia.be/fr/articles/augmentation-dossiers-lgbti-en-2023>
- Barrault, A. (2020, 14 mai). *Le prisme d'identité de marque et son fonctionnement* & # 8230 ; Les Émotionneurs. <https://www.lesemotionneurs.com/blog/communication-medias/astuces/le-prisme-didentite-de-marque-et-son-fonctionnement/>
- Berthier, N. (2016). *Les techniques d'enquête en sciences sociales : méthodes et exercices corrigés* (5<sup>e</sup> éd.). Armand Colin.
- Bodiguel, J. (2024, 26 janvier). *Objectif de Développement Durable - Réduire les inégalités*. Développement Durable. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/inequality/>

Borne, M. L. (s. d.). *Fiches pratiques : informations juridiques en droit belge*. Droit Belge . Net

- Maxime le Borne.

[http://www.droitbelge.be/fiches\\_detail.asp?idcat=9&id=183#:~:text=\(1\)%20Loi%20du%2025%20f%C3%A9vrier,Monit.](http://www.droitbelge.be/fiches_detail.asp?idcat=9&id=183#:~:text=(1)%20Loi%20du%2025%20f%C3%A9vrier,Monit.)

Bouchilloux, A. (2022, août 4). Quels sont les 7 piliers qui définissent la RSE ? *Cali*.

<https://www.cali-rse.com/blog/7-piliers-de-la-rse>

Bouclon, M. (2022, 11 janvier). *LGBTQQIP2SAA : Signification & Explication*. Boutique

LGBT. <https://www.boutique-lgbt.fr/blogs/news-lgbt/lgbt-signification>

Breast Cancer Action. (2023, 4 octobre). *What is Pinkwashing ? - Breast Cancer Action*.

<https://www.bcaction.org/pink-ribbon-marketing-culture/what-is-pinkwashing/>

Breton, P. & Proulx, S. (2012). 6/ Généalogie des théories modernes de la communication. Dans

: Philippe Breton éd., *L'explosion de la communication: Introduction aux théories et aux pratiques de la communication* (pp. 117-153). Paris: La Découverte.

Chmielecki, M. (2015). Factors Influencing Effectiveness of Internal Communication. 23(2),

24-38.

Combessie, J. (2007). II. L'entretien semi-directif. Dans : Jean-Claude Combessie éd., *La*

*méthode en sociologie* (pp. 24-32). Paris: La Découverte.

Commission des Nations Unies sur l'Environnement et le Développement. (1987). *Our*

*common future*.

[https://www.are.admin.ch/dam/are/fr/dokumente/nachhaltige\\_entwicklung/dokumente](https://www.are.admin.ch/dam/are/fr/dokumente/nachhaltige_entwicklung/dokumente)

[/bericht/our\\_common\\_futurebrundtlandreport1987.pdf.download.pdf/notre\\_avenir\\_a\\_tousrapportbrundtland1987.pdf](https://www.are.admin.ch/dam/are/fr/dokumente/nachhaltige_entwicklung/dokumente/bericht/our_common_futurebrundtlandreport1987.pdf.download.pdf/notre_avenir_a_tousrapportbrundtland1987.pdf)

Cornet A., Warland P. (2008) GRH et gestion de la diversité, DUNOD, Paris.

- Coron, C. (2020). Outil 1. Approche quantitative ou qualitative ?. Dans : , C. Coron, *La Boîte à outils de l'analyse de données en entreprise* (pp. 12-13). Paris: Dunod.
- Couturier, B. & Thevenon-Poullennec, E. (2023). Chapitre 6. Le risque de consommation de l'entreprise. Dans : , B. Couturier & E. Thevenon-Poullennec (Dir), *L'entreprise face aux revendications identitaires: Des réponses au wokisme* (pp. 117-138). Paris cedex 14: Presses Universitaires de France.
- D'Almeida, N. & Libaert, T. (2019). Chapitre 1. Rôle et place de la communication interne. Dans : , N. D'Almeida & T. Libaert (Dir), *La communication interne des entreprises* (pp. 7-27). Paris: Dunod.
- D'Almeida, N. & Libaert, T. (2019). Chapitre 2. Les outils de la communication interne. Dans : , N. D'Almeida & T. Libaert (Dir), *La communication interne des entreprises* (pp. 28-76). Paris: Dunod.
- Dalton, D. (2019). HOW TO BUILD AN INCLUSIVE WORKPLACE. *JUMP*.  
[https://jump.eu.com/wp-content/uploads/2020/03/JUMP\\_inclusion\\_booklet-1.pdf](https://jump.eu.com/wp-content/uploads/2020/03/JUMP_inclusion_booklet-1.pdf)
- Das, B. L., & Baruah, M. (2013). Employee retention: A review of literature. *Journal of business and management*, 14(2), 8-16.
- Decaudin, J. & Igalens, J. (2017). Introduction. Dans : , J. Décaudin & J. Igalens (Dir), *La communication interne: Stratégies et techniques* (pp. 1-3). Paris: Dunod.
- Déclaration d'Amsterdam - 1975 - International Council on Monuments and Sites.* (s. d.).  
<https://www.icomos.org/fr/chartes-et-normes/179-articles-en-francais/ressources/charters-and-standards/426-declaration-damsterdam-1975>
- Définition de la RSE - audit-rse.com.* (2021, janvier 29). Audit-rse.com. <https://audit-rse.bl-evolution.com/definition-rse/>

Définition : KPI - EBP. (2023, 17 novembre). EBP. <https://www.ebp.com/glossaire/kpi>

Degron, R. (2020). Les Objectifs de développement durable 2015-2030 : un cadre international d'actions sous forte contrainte financière. *Gestion & Finances Publiques*, 3, 72-82. <https://doi.org/10.3166/gfp.2020.3.009>

Delabre, C. (2019). Outil 52. Les KPI's. Dans : , C. Delabre, *La boîte à outils du e-commerce* (pp. 176-179). Paris: Dunod.

Demeestère, R., Lorino, P., & Mottis, N. (2017). *Pilotage de l'entreprise et contrôle de la gestion* (6<sup>e</sup> éd.). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.demee.2017.01>

« De nouvelles relations au travail : expression de pratiques durables et/ou énième mode ? » . (2023). *Question(S) de Management/Question(S) de Management ?* , n° 42(1), 125-185. <https://doi.org/10.3917/qdm.222.0125>

de Vaublanc, G. (2019). Chapitre 11. Écosystème des canaux de communication (E). Dans : , G. de Vaublanc, *Image, réputation, influence: Comment construire une stratégie pour vos marques ?* (pp. 187-198). Paris: Dunod.

Durand, S. & Lecombe, J. (2023). Chapitre 1. Il était une fois la diversité et l'inclusion. Dans : S. Durand & J. Lecombe (Dir), *Diversité et inclusion: Incarner ses valeurs pour mieux les communiquer* (pp. 15-23). Paris: Dunod.

Durand, S. & Lecombe, J. (2023). Chapitre 8. Un axe structurant de la stratégie de communication. Dans : S. Durand & J. Lecombe (Dir), *Diversité et inclusion: Incarner ses valeurs pour mieux les communiquer* (pp. 131-158). Paris: Dunod.

Dussert, M. (2018, 10 septembre). *La question LGBTQ+ monte dans les entreprises*. L'ADN. <https://www.ladn.eu/reflexion/vu-dans-la-revue/lgbt-les-entreprises-sengagent-en-faveur-des-minorite-sexuelles/>

- Dutrévis, M. (2015). Menace du stéréotype et groupes ethno-raciaux minoritaires. Quel poids sur les performances des élèves ? *Revue Française de Pédagogie/Revue Française de Pédagogie*, 191, 61-72. <https://doi.org/10.4000/rfp.4751>
- Echelle de Likert : définition et utilisation | Qualtrics. (2022, 16 décembre). Qualtrics. <https://www.qualtrics.com/fr/gestion-de-l-experience/etude-marche/echelle-likert/>
- Farcy, M. (2023, 20 janvier). *Soft skills 1/2 : échange et perception des messages - Pramana*. Pramana. <https://pramana.fr/blog/back-to-basics/soft-skills-1/>
- Fetters, M. D., & Freshwater, D. (2015). The 1 + 1 = 3 integration challenge. *Journal Of Mixed Methods Research*, 9(2), 115-117. <https://doi.org/10.1177/1558689815581222>
- Florès, L. (2016). Chapitre 3. Métriques et KPI disponibles : le quantitatif et le qualitatif. Dans : , L. Florès, *Mesurer l'efficacité du Marketing digital: Estimer le ROI pour optimiser ses actions* (pp. 53-90). Paris: Dunod.
- Formation. (s. d.-b). Prisme Fédération Wallonne LGBTQIA+. <https://www.federation-prisme.be/education-migration/formation>
- Fortin, J. (2009, 11 mars). *La complémentarité des méthodes quantitatives et qualitatives – Le blogue de SOM*. <https://blogue.som.ca/la-complementarite-des-methodes-quantitatives-et-qualitatives/#:~:text=Je%20simplifie%20en%20r%C3%A9sumant%20ainsi,narratives%20pour%20comprendre%20une%20situation.>
- Garner-Moyer, H. (2006). Gestion de la diversité et enjeux de GRH. *Revue Management & Avenir/Management & Avenir*, n° 7(1), 23-42. <https://doi.org/10.3917/mav.007.0023>

- Garnier, A. (2023, 22 juin). *Le management inclusif : définition et mise en place*. Wayden.  
<https://www.wayden.fr/le-management-inclusif-definition-et-mise-en-place/>
- Gaudiaut, T. (2023, 23 octobre). Réseaux sociaux : le fossé générationnel se creuse. *Statista Daily Data*. <https://fr.statista.com/infographie/26076/part-utilisateurs-reseaux-sociaux-en-france-selon-generations-tranches-ages/>
- Gendry-Morawski, C. (2017, août 30). *Ce que marque veut dire. . . de Marie-Claude Sicard*.  
<https://monmba.blogspot.com/2017/08/ce-que-marque-veut-dire-de-marie-claude.html>
- Gilles, T. (s. d.-b). *Les Objectifs de Développement Durable au service de la stratégie RSE*.  
<https://www.blog-qhse.com/les-objectifs-de-developpement-durable-au-service-de-la-strategie-rse>
- Google Forms : outil de création de formulaires en ligne | Google Workspace. (s. d.).  
[https://www.google.com/intl/fr\\_be/forms/about/](https://www.google.com/intl/fr_be/forms/about/)
- Granger, R. (2023, 19 octobre). Les 7C de la communication : Communiquer efficacement. *Manager-Go*.  
<https://www.manager-go.com/efficacite-professionnelle/dossiers-methodes/les-7c-de-la-communication>
- Guerra, F. (2007). *Pilotage stratégique de l'entreprise : Le rôle du tableau de bord prospectif*. De Boeck Supérieur.
- Hamill, L. (2019, 4 février). What an inclusive workplace actually looks like, and seven ways to achieve it. *Forbes*.  
<https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2019/02/04/what-an-inclusive-workplace-actually-looks-like-and-seven-ways-to-achieve-it/?sh=25e751a4316b>
- Héraud, B. (2024, 29 avril). *Comment améliorer l'inclusion des personnes LGBT+ au travail ?* Youmatter. <https://youmatter.world/fr/outils/comment-ameliorer-linclusion-des->

personnes-lgbt-au-

travail/#:~:text=Pour%20favoriser%20l'inclusion%20de,de%20visite%2C%20badges%2C%20etc.

Hovland, C. (1948). Social communication. *Proceedings Of The American Philosophical Society*, 92(5), 371-375.

Hovland, C. I., & Weiss, W. (1951). The Influence of Source Credibility on Communication Effectiveness. *Public Opinion Quarterly*, 15(4), 635. <https://doi.org/10.1086/266350>

Hovland, C. I., Lumsdaine, A. A., & Sheffield, F. D. (1949). Experiments on Mass Communication. Dans *Princeton University Press eBooks*.  
<https://doi.org/10.1515/9781400886807>

Hussain, S. (2018). Managing Communication Challenges in Multicultural Organizations. *International Journal Of Media, Journalism And Mass Communications*, 4(2).  
<https://doi.org/10.20431/2454-9479.0402005>

*Image de marque : définition et gestion | Qualtrics*. (2023, 14 juillet). Qualtrics.  
<https://www.qualtrics.com/fr/gestion-de-l-experience/brand/image-marque/>

Imbert, G. (2010). L'entretien semi-directif : à la frontière de la santé publique et de l'anthropologie. *Recherche En Soins Infirmiers*, N° 102(3), 23-34.  
<https://doi.org/10.3917/rsi.102.0023>

Impact, C. (2023, novembre 24). Inclusion des personnes LGBTQ+ au travail : guide du manager. *Proaction International*. <https://blog.proactioninternational.com/fr/milieu-de-travail-inclusif-lgbtq>

*Inclusion des LGBTQ+ en entreprise : l'inquiétante régression*. (s. d.). BCG Global.  
<https://www.bcg.com/press/9october2020-inclusion-lgbtq-en-entreprise>

*Inclusion LGBT en entreprise : 5 initiatives à prendre | Monster.fr. (2022, 23 juin). Monster.fr.*

<https://www.monster.fr/recruter/ressources-rh/conseils-en-ressources-humaines/diversite-et-inclusion/inclusion-lgbt-en-entreprise-que-faire/>

*International Day Against Homophobia and Transphobia | May 17th. (s. d.). May17mai.*

<https://www.may17mai.com/>

Ipsos. (2023). LGBT Pride 2023. Dans Ipsos.

<https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2023-06/Ipsos%20Enqu%C3%AAt%20LGBT%2B%20Pride%202023%20Globale.pdf>

*ISO/TS 26030 : 2019(fr), Responsabilité sociétale et développement durable ? Lignes directrices pour l'utilisation de l'ISO 26000 : 2010 dans la chaîne alimentaire. (s. d.).*

[https://www.iso.org/obp/ui?\\_escaped\\_fragment=\\_iso:std:iso:ts:26030:ed-1:v1:fr#:~:text=La%20responsabilit%C3%A9%20soci%C3%A9tale%20est%20la,un%20comportement%20%C3%A9thique%20et%20transparent%C2%BB.](https://www.iso.org/obp/ui?_escaped_fragment=_iso:std:iso:ts:26030:ed-1:v1:fr#:~:text=La%20responsabilit%C3%A9%20soci%C3%A9tale%20est%20la,un%20comportement%20%C3%A9thique%20et%20transparent%C2%BB.)

Jenifer, R. D., & Raman, G. P. (2015). CROSS CULTURAL COMMUNICATION BARRIERS IN WORKPLACE. *International Journal Of Management.*

<http://www.iaeme.com/MasterAdmin/UploadFolder/CROSS%20CULTURAL%20COMMUNICATION%20BARRIERS%20IN%20WORKPLACE/CROSS%20CULTURAL%20COMMUNICATION%20BARRIERS%20IN%20WORKPLACE.pdf>

Kamdem, E. (2014). Chapitre 23. Développement durable et responsabilité sociétale : nouveaux défis des entreprises camerounaises. Dans : Soufyane Frimousse éd., *Ressources humaines et responsabilités sociétales: Mélanges en l'honneur de Jean-Marie Peretti* (pp. 227-236). Caen: EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.theve.2014.01.0227>

Kapferer J-N., 2007, Les marques. Capital de l'entreprise. Créer et développer des marques fortes, 3ème édition, Edition d'Organisation, Paris

- L'Autre Cercle. (2024). *Baromètre Ifop 2024* (4<sup>e</sup> éd.).
- L'Autre Cercle. (2024, 13 avril). *Home | L& # 039 ; Autre Cercle*. <https://autre Cercle.org/>
- Lambin, J., & De Moerloose, C. (2021). 12 • La marque. Dans *Dunod eBooks* (p. 405-436).  
<https://doi.org/10.3917/dunod.lambi.2021.01.0405>
- Leila, M. (2017). La communication interne en entreprise ; l'approche théorique. *مجلة المنتدى*  
 للدراسات والابحاث الاقتصادية, 1(1), 12-24. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/65660>
- Lépineux, F., Rosé, J., Bonanni, C., & Hudson, S. (2016). *La RSE - La responsabilité sociale des entreprises*. <https://doi.org/10.3917/dunod.lepin.2016.01>
- Les 17 objectifs de développement durable*. (s. d.). La Fonda.  
<https://fonda.asso.fr/ressources/les-17-objectifs-de-developpement-durable>
- Leyens, J., Yzerbyt, V., & Schadron, G. (1996). *Stéréotypes et cognition sociale*. Editions Mardaga.
- LGBTQIA+ : qu'est-ce que c'est ?* (s. d.). Futura. <https://www.futura-sciences.com/sante/definitions/sexualite-lgbtqia-20852/>
- Libaert, T. (2014). Chapitre 3. La communication interne. Dans *Dunod eBooks* (p. 55-67).  
<https://doi.org/10.3917/dunod.libae.2014.02.0055> *Les conditions légales du mariage | Belgium.be*. (s. d.). <https://www.belgium.be/fr/famille/couple/mariage/conditions>
- Libaert, T. & Suart, J. (2019). Chapitre 3. Les indicateurs de pilotage. Dans : , T. Libaert & J. Suart (Dir), *Pilotez votre communication: Évaluation, indicateurs et tableaux de bord* (pp. 41-81). Paris: Dunod.
- Libaert, T. & Westphalen, M. (2018). *La communication externe des entreprises*. Dunod.  
<https://doi.org/10.3917/dunod.libae.2018.01>

- Loi du 25/02/2003 tendant à lutter contre la discrimination et modifiant la loi du 15 février 1993 Créant un centre pour l'égalité des chances et la lutte contre le racisme.* (2003, 17 mars). <https://etaamb.openjustice.be/>. [https://etaamb.openjustice.be/fr/loi-du-25-fevrier-2003\\_n2003012105.html#:~:text=Toute%20discrimination%20directe%20ou%20indirecte,de%20recrutement%2C%20quelle%20que%20soit](https://etaamb.openjustice.be/fr/loi-du-25-fevrier-2003_n2003012105.html#:~:text=Toute%20discrimination%20directe%20ou%20indirecte,de%20recrutement%2C%20quelle%20que%20soit)
- Lorenzo, S. (2014, 2 janvier). Mariage gay : pour Coca, tous les esprits ne semblent pas prêts. *Le HuffPost*. [https://www.huffingtonpost.fr/actualites/article/mariage-gay-pour-coca-tous-les-esprits-ne-semblent-pas-pret\\_29723.html](https://www.huffingtonpost.fr/actualites/article/mariage-gay-pour-coca-tous-les-esprits-ne-semblent-pas-pret_29723.html)
- Lorino, P. (2003). *Méthodes et pratiques de la performance : le pilotage par les processus et les compétences*. Eyrolles Group.
- Manon, R. (2022, 7 octobre). *Actions de communication LGBTQ+ : réel engagement ou pinkwashing ?* Master 2 Communication Média Hors Média (M2 CMHM) - IAE Bordeaux. <http://mastercommunication-iaebordeaux.fr/2022/10/07/inclusion-lgbtq-reel-engagement-ou-pinkwashing/>
- Marion, P. (2018, 2 juillet). LGBT : où les entreprises en sont-elles en matière d'inclusion ? *Les Echos Start*. <https://start.lesechos.fr/societe/egalite-diversite/lgbt-ou-les-entreprises-en-sont-elles-en-matiere-dinclusion-1176684>
- Meillac, M. (s. d.). *Archives des responsabilités sociétale des entreprises - Colibri communication*. Colibri Communication. <https://colibri-communication.com/category/responsabilite-societale-des-entreprises/>
- Melhing. (2023, 8 novembre). *Pinkwashing : définition complète 2023 - Pheros*. Pheros. <https://www.pheros.shop/pinkwashing/>

- Michel, G. (2017). Chapitre 2. L'identité de la marque. Dans : , G. Michel, *Au cœur de la marque: Les clés du management de la marque* (pp. 39-58). Paris: Dunod.
- Michel, G. (2017). Chapitre 4. L'image de marque et les relations à la marque. Dans : , G. Michel, *Au cœur de la marque: Les clés du management de la marque* (pp. 87-115). Paris: Dunod.
- Moch, O. (2013). *Vade-mecum de la communication externe des organisations*. Edipro.
- Moniteur Belge - Belgisch Staatsblad. (s. d.).  
[https://www.ejustice.just.fgov.be/cgi/article\\_body.pl?language=fr&caller=summary&pub\\_date=03-03-17&numac=2003012105](https://www.ejustice.just.fgov.be/cgi/article_body.pl?language=fr&caller=summary&pub_date=03-03-17&numac=2003012105)
- Morsing, M. (2006). Strategic CSR communication : Telling others how good you are. Dans *Springer eBooks* (p. 238-246). [https://doi.org/10.1007/3-540-33247-2\\_29](https://doi.org/10.1007/3-540-33247-2_29)
- NF ISO 26000. (2010). Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale. Dans *L'Association Française de Normalisation*. <https://www.omh-convergence.org/userfiles/files/ISO%2026000%20V2010.pdf>
- Open@Work : À propos | LinkedIn. (s. d.). LinkedIn.  
<https://www.linkedin.com/company/openatwork/about/>
- Pauchant, T. (1996). *La quête du sens : gérer nos organisations pour la santé des personnes, de nos sociétés et de la nature*. Presses des HEC.
- Picard, D. (1992). De la communication à l'interaction : l'évolution des modèles. *Communication & Langages/Communication et Langages*, 93(1), 69-83.  
<https://doi.org/10.3406/colan.1992.2380>
- Pin, C. (2023). L'entretien semi-directif. *LIEPP Fiche Méthodologique*, 3.  
<https://sciencespo.hal.science/hal-04087897>

- Pluye, P. (s. d.). *Les méthodes mixtes*. Pressbooks.  
<https://scienceetbiencommun.pressbooks.pub/evaluationpolpub/chapter/les-methodes-mixtes/#:~:text=Les%20m%C3%A9thodes%20mixtes%20permettent%20un,qualitatives%20ou%20quantitatives%20prises%20s%C3%A9par%C3%A9ment.>
- Point, S. (2010). Communiquer sur la diversité. L'exemple des grands groupes hôteliers. *Revue Française de Gestion*, 36(206), 49-64. <https://doi.org/10.3166/rfg.206.49-64>
- Qualitatif - définitions, synonymes, prononciation, exemples | dico en ligne Le Robert. (s. d.). Dans *LeRobert*. <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/qualitatif>
- Quantitatif - définitions, synonymes, prononciation, exemples | Dico en ligne Le Robert. (s. d.). Dans *LeRobert*. <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/quantitatif>
- Qu'est-ce que la communication externe ?* | ISCPA. (2024, 4 janvier). ISCPA Ecoles. <https://www.iscpa-ecoles.com/article/glossaire/definition-communication-externe#:~:text=La%20communication%20externe%20regroupe%20l,se%20d%C3%A9marquer%20de%20la%20concurrence>
- Responsabilité sociétale des entreprises* | *Belgium.be*. (s. d.). [https://www.belgium.be/fr/economie/developpement\\_durable/economie\\_durable/responsabilite\\_societale\\_des\\_entreprises](https://www.belgium.be/fr/economie/developpement_durable/economie_durable/responsabilite_societale_des_entreprises)
- Riley, M. W., Hovland, C. I., Janis, I. L., & Kelley, H. H. (1954). Communication and Persuasion : Psychological Studies of Opinion Change. *American Sociological Review*, 19(3), 355. <https://doi.org/10.2307/2087772>
- Sauvayre, R. (2021). Chapitre 3. Le guide d'entretien. Dans : , R. Sauvayre, *Initiation à l'entretien en sciences sociales: Méthodes, applications pratiques et QCM* (pp. 29-60). Paris: Armand Colin.
- Sicard, M. (2001). *Ce que marque veut dire*. . . Editions d'Organisation.

Toute l'Europe. (2024, 16 février). [Carte] Le mariage homosexuel en Europe. *Touteleurope.eu*.

<https://www.touteleurope.eu/societe/le-mariage-homosexuel-en-europe/>

Vendredi. (2022). *Baromètre de la RSE 2022* (2<sup>e</sup> éd.) [PDF].

[https://ressources.vendredi.cc/hubfs/Barome%CC%80tre%202022%20de%20la%20RSE.pdf?utm\\_campaign=Barom%C3%A8tre%20RSE%202022%20-%20%C3%89tude&utm\\_medium=email&hsenc=p2ANqtz-8incaYjUT4aWLRgzS09MUwOwjoSzYSsd4\\_B4yEE6guQmKyXw5\\_vaJ\\_Y5FUw9u\\_ax4K\\_Z0rsZq4ay1uQeQeRrcMkt8KZwqLnLfr-VipUTGX1LqUVtA&hsmi=227246105&utm\\_content=227246105&utm\\_source=hs\\_automation](https://ressources.vendredi.cc/hubfs/Barome%CC%80tre%202022%20de%20la%20RSE.pdf?utm_campaign=Barom%C3%A8tre%20RSE%202022%20-%20%C3%89tude&utm_medium=email&hsenc=p2ANqtz-8incaYjUT4aWLRgzS09MUwOwjoSzYSsd4_B4yEE6guQmKyXw5_vaJ_Y5FUw9u_ax4K_Z0rsZq4ay1uQeQeRrcMkt8KZwqLnLfr-VipUTGX1LqUVtA&hsmi=227246105&utm_content=227246105&utm_source=hs_automation)

Vendredi. (2024). *Baromètre de la RSE 2024* (3<sup>e</sup> éd.) [PDF].

[https://cv3xp04.na1.hubspotlinks.com/Ctc/GE+113/cV3xp04/VW7w3J3hwTYHW9lzQ0h86ZS3kVkMXxJ5f7YfLN89-QC23qn9gW95jsWP6lZ3ktW7Cd5n\\_5tggpCW23r4zT15P0JZW6Mt3lY5d8TbgW9fZFQB2RJmDWW3yb3vf2twh6GN1LjR1JZq8MqVwZc6J2-5V2QW5xGxMr8n7rChW3kkWcD7lFzf7W3GcWSZ8LV\\_NfN952CYPfwW2VW5cQHYb23hgv2W13z6DH4Sg-0DW3l16395-rSrFW6F1mDg1G6sX0W8-zZZm6d5ZkGW32jwPn6TYfr7W93MC\\_-94p3fxW5268Mr1bd-yXW6\\_qWXw3Kc2s-W9jNlpV8DdRbXW8S\\_tWp8GQHJRW3C3kSD7RXWg3W7NWSRh2tmsCwV6VRML4VdZQgW31Mnls1HSWy9N5nS6jQxdhhcVL5Q3H2HdJNHVsGNws5zzCYBW7Y296K6pGq7Wf1bQtF804](https://cv3xp04.na1.hubspotlinks.com/Ctc/GE+113/cV3xp04/VW7w3J3hwTYHW9lzQ0h86ZS3kVkMXxJ5f7YfLN89-QC23qn9gW95jsWP6lZ3ktW7Cd5n_5tggpCW23r4zT15P0JZW6Mt3lY5d8TbgW9fZFQB2RJmDWW3yb3vf2twh6GN1LjR1JZq8MqVwZc6J2-5V2QW5xGxMr8n7rChW3kkWcD7lFzf7W3GcWSZ8LV_NfN952CYPfwW2VW5cQHYb23hgv2W13z6DH4Sg-0DW3l16395-rSrFW6F1mDg1G6sX0W8-zZZm6d5ZkGW32jwPn6TYfr7W93MC_-94p3fxW5268Mr1bd-yXW6_qWXw3Kc2s-W9jNlpV8DdRbXW8S_tWp8GQHJRW3C3kSD7RXWg3W7NWSRh2tmsCwV6VRML4VdZQgW31Mnls1HSWy9N5nS6jQxdhhcVL5Q3H2HdJNHVsGNws5zzCYBW7Y296K6pGq7Wf1bQtF804)

Voxco. (2021, août 26). Qu'est-ce que la recherche par méthodes mixtes ? Voxco.

<https://www.voxco.com/fr/blog/recherche-methodes-mixtes/>

Wahnich, S. (2006, septembre). *Enquêtes quantitatives et qualitatives, observation ethnographique* | *Bulletin des bibliothèques de France*.  
[https://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2006-06-0008-002?em\\_x=22](https://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2006-06-0008-002?em_x=22)

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

Ce mémoire traite de la manière dont les entreprises belges articulent leur communication, interne et externe, au sujet de la diversité et de l'inclusion LGBTQIA+. Il définit le pinkwashing afin de déceler quel pourcentage d'entreprises belges le pratique. Il aborde aussi les canaux de communication les plus efficaces, pour en parler et l'impact que peut avoir une équipe de diversité et inclusion, sur le pinkwashing. Pour ce faire, un questionnaire, ayant récolté 103 réponses, a été diffusé et 10 entretiens semi-directifs ont été réalisés. Les résultats indiquent que la communication authentique et le pinkwashing s'articulent autour de la théorie de la communication persuasive et qu'une équipe s'occupant de la diversité et de l'inclusion LGBTQIA+ a un impact positif, sur le pinkwashing. Les canaux les plus efficaces sont les synchrones, immersifs, N-to-M avec une audience explicite.

**Mots-clés :** communication persuasive, diversité, inclusion, communication interne, communication externe, *pinkwashing*.