

Louvain School of Management

Quels sont les déterminants de la cohérence entre la communication de 7 entreprises bruxelloises sur la diversité et la réalité de leurs pratiques de gestion de la diversité ?

Auteur : Ornella SEMUTUTSI DUSENGE
Promoteur(s) : Patrice GOBERT
Année académique 2018-2019
Master en ingénieur de gestion, à finalité spécialisée

Table des matières

Remerciements	v
Table des figures	vii
Liste des abréviations	ix
I Introduction	1
1 Introduction et méthodologie de la recherche	3
1 Pertinence du débat sur la diversité	3
2 Méthodologie de recherche	4
2.1 Recherche documentaire	5
2.2 Entretiens et échantillon	5
2.2.1 Construction du guide d'entretien	6
2.2.2 Échantillon	6
2.2.3 Limites	6
2.3 Les hypothèses	7
II Partie théorique	9
1 Présentation du concept de diversité	11
1 Définition et origine du concept de diversité	11
1.1 Catégories de diversité selon Actiris	12
1.1.1 Situation des travailleurs femmes dans le monde du travail .	12
1.1.2 Situation des travailleurs d'origines étrangères dans le milieu du travail	13
1.1.3 Situation des travailleurs jeunes et expérimentés.	15
1.1.4 Situation des travailleurs en situation de handicap dans le milieu du travail	16
1.1.5 Situation des personnes infra scolarisées dans le monde du travail	17
2 Définition et origine du concept de gestion de la diversité	18
2.1 Les quatre fondements de la gestion de la diversité d'un point de vue géographique	18
2.1.1 Aux Etats-Unis	18

2.1.2	En Europe	20
2.1.3	En Belgique	21
2.2	Les fondements de la diversité du point de vue de la gestion	24
2.2.1	Le processus de recrutement	24
2.3	La socialisation	25
2.3.1	Les réseaux	25
2.3.2	Le mentorat	25
2.4	Les formations	26
2.5	Leadership, audit, suivie, évaluation	26
2.6	La communication	28
2.6.1	La communication des entreprises sur la diversité	28
2.6.2	La promotion de la diversité auprès des candidats	31
2.7	Les apports potentiels de la diversité dans les entreprises	31
2.7.1	La définition de la performance	31
2	Présentation du concept de marque employeur (ME)	33
1	Définition et origine du concept	33
1.1	La création d'une proposition de valeur	34
1.2	La marque employeur externe	36
1.3	La marque employeur interne	38
1.3.1	L'environnement	39
1.3.2	La responsabilité sociétale des entreprises	39
1.3.3	L'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle	40
1.3.4	Le développement et les formations	40
1.4	Les apports potentiels de la marque dans les entreprises	40
1.4.1	La satisfaction au travail des employés	40
1.4.2	Le contrat psychologique entre l'employeur et les salariés	40
1.4.3	La productivité des employés	41
1.4.4	L'engagement organisationnel des employés envers l'entreprise	41
1.4.5	Les employés comme ambassadeurs de l'entreprise en tant que marque	41
1.4.6	La fidélité des employés à l'entreprise.	41
1.4.7	La rétention des employés	41
III	Partie pratique	45
1	Présentation des 7 entreprises	47
1	L'introduction de la partie pratique	47
2	AXA	47
3	Luminus	47
4	BNP Paribas Fortis	48
5	Engie-Cofely	48
6	McDonald's	49
7	Acélya	49
8	Manufast	49

2	Entretien avec les entreprises n'ayant pas de label diversité	51
1	Leurs compréhensions de la diversité	51
1.1	Diversité des employés :Le cas des femmes	52
1.2	Les autres cas de diversité	53
2	Promotion de la diversité par ces entreprises	54
2.1	Communication sur leurs engagements	54
3	Les pratiques des ressources humaines	55
3.1	Le processus de recrutement	55
3.2	Les formations	55
3.3	La socialisation, le cas des réseaux	56
3.4	Le cas de la gestion de talents	57
4	La marque employeur	58
4.1	La création de propositions de valeur	58
4.2	L'intégration de la diversité dans la marque employeur	59
3	Entretien avec les entreprises ayant le label diversité	61
1	Leur compréhension de la diversité	61
2	La promotion de la diversité par les entreprises	62
2.1	Leurs communications sur leurs engagements	62
2.2	Le cas du label	62
3	Les pratiques de gestion des ressources humaines	63
3.1	Le processus de recrutement	63
3.2	Les formations	64
3.3	Cas particulier : les plans diversités	65
4	La marque employeur	65
4.1	La création de propositions	65
4.2	La marque employeur externe	66
4.3	La marque employeur interne	66
4.4	L'intégration de la diversité dans la marque employeur	67
5	Conclusion de la partie pratique	67
5.1	Ouverture	68
IV	Conclusions générales	69
1	Vérification des hypothèses	71
2	Recommandations managériales	74
3	Perspectives de la recherche	74
	Annexes	83
A	Illustrations	85
B	Les entretiens	93
B.1	Guide d'entretien d'entreprises avec label Diversité.	94
B.2	Guide d'entretien d'entreprises sans label	95
B.3	BNP Paribas fortis	96
B.4	Axa	105
B.5	Luminus	112
B.6	Engie-Cofely	123

B.7	Acélya	132
B.8	MacDonald's	140
B.9	Manufast	147

Remerciements

Je tiens à remercier toutes les personnes qui ont contribué à la rédaction de mon mémoire de fin d'études.

Je remercie particulièrement Monsieur Patrice GOBERT, mon promoteur, pour son écoute, ses conseils précieux, sa disponibilité. Ses avis m'ont permis de choisir un sujet pertinent et intéressant.

Je remercie toutes les personnes qui ont consacré de leur temps à la relecture de ce mémoire. Par ces mots, je leur exprime ma gratitude.

Je remercie en particulier Monsieur Célestin MURENGEZI, dont les conseils m'ont permis d'améliorer mon mémoire. Je suis aussi reconnaissante envers Monsieur Jean HINNEKENS et Monsieur Daniel LALLEMAND pour leurs disponibilités et leur aide. Enfin, je remercie Monsieur et Madame Damster pour leur temps et leur précieux conseils lors de la rédaction de mon mémoire.

Enfin, je tiens à remercier ma famille qui m'a toujours soutenu, en particulier ma mère, Jeanne DUSENGE, pour son amour, son écoute et sa disponibilité, mon oncle Victor et ma soeur Christella pour leur générosité et leur soutien inconditionnel.

Je leur dédie les réussites actuelles et futures.

Table des figures

1.1	Répartition de la population d'origine étrangère de 18 à 64 ans selon l'origine 2008-2014.	13
1.2	Effet du pays de naissance sur la probabilité d'être en emploi.	15
1.3	Programmes de diversité et leurs apports attendus.	27
1.4	Représentation des parties prenantes traditionnelles.	30
2.1	Les différentes définitions de la marque employeur.	34
2.2	Les sources de la marque employeur.	35
2.3	Antécédents de la marque employeur.	39
1	Tableau récapitulatif des intervenants.	86
2	Enchevêtrement des dimensions liées à la diversité selon les parties prenantes.	87
3	Répartition des adultes de plus 18 ans selon leurs niveaux d'étude en Région de Bruxelles-Capitale.	87
4	Répartition des adultes de plus 18 ans selon leurs niveaux d'étude en Région wallonne.	88
5	Tableau récapitulatif des intervenants.	89
6	Évolution du taux de l'emploi selon le genre.	90
7	Évolution du taux de chômage selon le genre.	90
8	Répartition du personnel en fonction du genre dans Luminus.	91
9	Pyramide des âges de Luminus.	91
10	Procédure pour l'approbation du plan de diversité selon l'arrêté du 7 mai 2009.	92
11	Répartition selon les genres dans différents secteur.	92

Liste d'abréviations

BECI	Brussels Enterprise Consumer & Industry (La chambre de commerce et union des Entreprises de Bruxelles)
Boerenbond	Fédération du monde agricole de Flandre
FEB	Fédération des Entreprises de Belgique
UCM	L'Union des Classes Moyennes
Unisoc	Union des Entreprises à profit social
UNIZO	Union des entrepreneurs indépendants en Flandre et Bruxelles
UWE	Union Wallonne des Entreprises
VOKA	Vlaams netwerk van ondernemingen (réseau d'entreprise flamand)
ARES	Académie de Recherche et d'Enseignement Supérieur
ORSE	L'Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises
IWEPS	L'Institut Wallon de l'Évaluation, de la Prospective et de la Statistique
PIIE	Peterson Institute for International Economics
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Économique
Febrap	Fédération bruxelloise des Entreprises de Travail Adapté
cocof	Commission communautaire française
ETA	Entreprise de travail adapté
SINE	Economie sociale d'insertion
LGBT	Lesbiennes, Gays, Bisexuels, Transgenre
RSE	Responsabilité sociétale des Entreprises
BIT	Bureau International du Travail
StatBel	Office belge de statistique
BCSS	Banque Carrefour de la Sécurité Sociale
SPF ETC	Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale
CEF	Conseil de l'Éducation et la formation

Première partie

Introduction

Chapitre 1

Introduction et méthodologie de la recherche

1 Pertinence du débat sur la diversité

Notre sujet sur la diversité est pertinent sur plus d'un titre et reste d'actualité. En effet, sur base des fondements que nous développerons plus tard. Pour le cas de la Belgique par exemple des lois anti discrimination existent depuis 1981 avec la loi « Moureaux »¹ en Belgique. La diversité n'a jamais eu autant le vent en poupe que durant cette dernière décennie. Venu des États-Unis, le concept de diversité fait des émules auprès des entreprises belges (Bender, 2004).

Cette idée existe sur le marché du travail américain depuis les années 60 avec les lois qui aidaient les minorités à s'insérer dans le marché du travail.

Par la suite, le principe a évolué pour être finalement vu comme un levier de performances pour les entreprises. Ce changement de paradigme donna dès lors de nouveaux arguments aux institutions qui voulaient promouvoir la diversité au sein des entreprises (Plancke & Ringelheim, 2010).

En effet, nous avons depuis 2007, la création de labels diversité en Wallonie et à Bruxelles. Ces labels récompensent les entreprises ayant mis en places de bonnes pratiques de gestion de la diversité. En 2016, la Fonction publique a créé son « *Diversity Awards* » afin d'encourager les organismes de l'Administration fédérale à développer des projets en lien avec la diversité. En février 2018, plusieurs institutions importantes (BECI, le Boerenbond, la FEB, l'UCM, Unisoc, UNIZO, l'UWE et VOKA) du monde de l'entreprise mirent au point un plan d'action afin de sensibiliser les entreprises sur les retombées positives de la mise en place d'une politique de gestion de la diversité.

Et en mars 2018, BNP Paris fortis a créé un fonds d'investissement « Smart Invest Bond d'investissement Europe Diversity Impact 2028/2 ». Ce fond d'investissement permet d'investir

1. Texte de la loi : 30 JUILLET 1981. - Loi tendant à réprimer certains actes inspirés par le racisme ou la xénophobie.(Loi 1981001359 au Moniteur belge)

tir dans des entreprises qui sont impliquées dans la promotion de la diversité au travail et dans la lutte contre la discrimination.

Les entreprises sont donc de plus en plus encouragées à mettre en place des politiques de gestion de la diversité. Mais aussi de communiquer sur leur engagement à ce propos (Point, 2010). Cette communication les aide aussi à être perçues comme employeur de choix. Et cette perception est devenue un enjeu stratégique pour les entreprises (Hanin, Stinglhamber, & Dellobbe, 2013).

Nous avons donc vu se multiplier les mentions de la diversité sur les sites internet des entreprises. Que ce soit de façon indépendante ou alors selon une stratégie RSE - responsabilité sociétale des entreprises. Nous avons aussi vu une augmentation de discours liés à la diversité lors de JobFAir (un forum qui privilégie la rencontre entre les entreprises et les étudiants en Master).

En regardant l'impact de ces initiatives chez nous. La Belgique n'a pas à rougir de son bilan diversité. L'écart salarial entre les femmes et les hommes est l'un des plus bas d'Europe. Autre exemple, le taux d'emploi des travailleurs âgés s'élevait à 34,4 % il y a 10 ans et atteint maintenant 50,3% en moyenne en 2018 (supérieur de l'emploi CSE, 2018). Il reste des domaines dans lesquels ces initiatives n'ont pas porté leur fruit. Ainsi, le taux d'emploi en Belgique des personnes d'origine étrangère est de 48,1%, contre 67,7% pour les travailleurs belges (Eurostat). Le nombre de signalements reçus par Unia - centre fédéral pour l'égalité des chances a augmenté, ils ont enregistré 7 489 signalements (13,5% de plus qu'en 2017) et ouvert 2 192 nouveaux dossiers (8,7% de plus qu'en 2017). Et l'emploi est le deuxième domaine qui a engendré le plus de plaintes avec 23,3% des dossiers ouverts.

Donc, d'un côté, nous avons des entreprises qui veulent être vues comme championnes de la diversité et des initiatives qui les poussent à se présenter ainsi.

De l'autre côté, nous avons des discriminations toujours présentes dans le monde du travail pour les personnes issues de la diversité. Il est dès lors intéressant de s'interroger sur la cohérence entre l'image que l'entreprise veut renvoyer et la réalité dans l'entreprise. En d'autres termes, « ***Quels sont les déterminants de la cohérence entre la communication sur la diversité et la réalité des pratiques de gestion de diversité?*** »

2 Méthodologie de recherche

En vue de répondre à la question de recherche, nous avons élaboré la méthodologie de travail suivante : le choix de la méthode de collecte de données, la création de matériel de recherche, présentation du corpus et la méthode d'analyse des résultats. Nous avons eu l'occasion de lire de la littérature relative à la diversité. Et cette problématique est apparue comme étant une question de recherche pertinente et dans l'air du temps. Les informations que nous analyserons proviendront des interviews d'entreprises et de recherche documentaire.

2.1 Recherche documentaire

Afin de construire notre réflexion, nous avons commencé par une recherche documentaire. Nous avons utilisé la technique de lecture flottante, car elle est la plus répandue. En effet, elle permet de s'informer sur un sujet grâce à la lecture d'ouvrages, de mémoires ou de site Internet. Le but est de s'approprier le domaine de recherche, de définir les notions et les concepts, de délimiter son travail.

2.2 Entretiens et échantillon

Après avoir défini la question de recherche, il reste le choix de méthode de récoltes de données. Plusieurs méthodes existent. Ce choix va dépendre de l'objectif de l'étude.

- Soit qualitative : pour analyser en profondeur, un phénomène peu connu
- soit quantitative : pour quantifier un phénomène connu

L'objectif de notre recherche est d'affirmer ou infirmer l'importance de la diversité au sein de 7 entreprises bruxelloises (terrain inconnu), de voir les avantages de cette diversité ainsi que la façon dont elle influence la marque employeur tant pour les entreprises ayant un label diversité que pour les entreprises n'ayant pas ce label. Pour ce faire, la nature de notre étude sera qualitative.

Avant de faire les entretiens, nous devons faire un choix : procéder de façon collective ou individuelle. Les entretiens individuels ont comme particularité que le chercheur s'adresse individuellement à un petit nombre de personnes et les entretiens collectifs. Au regard de notre recherche et du public que l'on va interroger (les responsables diversité et/ou ressources humaines), l'entretien individuel répond mieux à nos objectifs de la recherche. Ensuite, il est nécessaire de définir la directivité et le mode d'entretien en fonction des objectifs de recherche. Il faut choisir entre les entretiens non directifs, semi-directifs et directifs.

- Les entretiens non directifs : dans ce cas, l'interviewé est invité à développer le thème proposé, de façon extensive et dans ses propres termes. L'intervieweur va quant à lui adopter un rôle passif lors de l'entretien. Et dans ce cas-là, l'intervieweur peut aider l'interviewé en le relancer avec des questions, mais sans orienter son discours.
- les entretiens directifs ou standardisés : c'est une liste de questions que l'intervieweur doit poser dans un même ordre pour tous les répondants. Dans ce cas-ci, le discours de l'interviewé est influencé. Selon Fenneteau (2015, P.9) « *Les entretiens directifs permettent d'effectuer des études de vérification et de contrôle, ils constituent un outil d'investigation efficace lorsque le chercheur cherche à actualiser certaines connaissances ou à évaluer des résultats obtenus avec d'autres méthodes telles que l'observation et l'expérimentation.* »
- les entretiens semi-directifs : cette technique combine les avantages deux méthodes ci-dessus. Cette méthode va mêler la non-directivité, car elle donne une liberté de réponse aux répondants. Et la directivité apparaît dans l'élaboration d'un guide d'entretien et ce guide permet de cadrer les réponses. « *Les méthodes d'entretien semi-directives sont souvent utilisées à titre principal pour réaliser des études qualitatives portant sur les perceptions et les attitudes des individus. Dans ce type d'enquête, on ne cherche pas à mesurer, mais à comprendre.* » (Fenneteau, 2015, pg. 11-12).

La technique retenue dans cette étude est celle des entretiens semi-directifs. Il y a plusieurs raisons qui justifient ce choix. Premièrement, elle permet d'identifier des différences de perceptions quant à la place de la diversité. Il permet aussi d'identifier de nouveaux facteurs influents sur notre problématique. Et enfin, cette méthode permet aux responsables interrogés d'exprimer aux mieux la réalité de leurs organisations. L'échantillon de notre population — à savoir le corpus n°1 — est composé des entreprises, n'ayant pas un label diversité. Pour qu'il soit le plus pertinent possible, nous avons choisi d'inclure uniquement les entreprises ayant un label toujours valide, datant de décembre 2017 ou décembre 2018. Le corpus n°2 comprendra des entreprises ayant le label diversité, mais pour qui la problématique de diversité est importante.

2.2.1 Construction du guide d'entretien

Le guide d'entretien se basera sur la grille de Kaufmann et de Singly (2016). Celui-ci propose deux méthodes différentes. L'auteur décrit la première méthode comme étant l'élaboration d'une suite de thèmes. Quant à la deuxième méthode, elle va être composée de questions complètes et concrètes liées à la question de recherche et ses questions sont insérées dans des thèmes. Nous avons donc construit deux guides d'entretien : le premier pour les entreprises ayant un label à l'annexe B à la page 95 et le second pour les entreprises n'ayant pas le label à l'annexe B à la page 96.

2.2.2 Échantillon

Avant tout, il est important de circonscrire le terrain de recherche — en l'occurrence 7 entreprises situées en Région-Bruxelles-Capitale. Les personnes interrogées ont préféré rester anonymes. Nous avons choisi de contacter des entreprises qui communiquaient explicitement quant à leur engagement vis-à-vis de la diversité. Et nous avons donc pu interroger 4 entreprises ayant un label diversité à jour et 3 entreprises sans label diversité, mais ayant un intérêt pour la diversité. Parmi les 4 entreprises ayant un label diversité, deux d'entre elles sont des entreprises d'économie sociale et les deux autres sont toutes des sociétés anonymes. Par contre, les 3 entreprises sans label sont des sociétés anonymes. Notre échantillon est constitué de 7 entreprises dont les objectifs et la composition sont différents, et ce par souci de clarté, mais aussi de diversité de points de vue. Le tableau récapitulatif à l'annexe 1 à la page 86 présente les informations des personnes interrogées. Il apparaît ainsi que les personnes chargées de la diversité au sein des entreprises sont en majorité d'âge mûr (plus de 40 ans) avec un niveau Master dans divers domaines et occupant pour la plupart la fonction de responsable des ressources humaines.

2.2.3 Limites

Pour réaliser ce mémoire, nous allons nous limiter au territoire belge et plus précisément à la région Bruxelles-Capitale. En effet, elle est la seule à proposer un label diversité, et plus précisément 34% de sa population est d'origine étrangère ce qui bien plus que la moyenne nationale qui est de 11.9% selon Statbel. Ces caractéristiques en font un territoire de choix

pour l'étude.

2.3 Les hypothèses

1. La diversité du personnel est une dimension
2. Les pratiques de ressources humaines telles que le recrutement, les formations et la socialisation intègrent le concept de diversité
3. L'obtention du label diversité est un indicateur de la cohérence entre communications et la mise en place de gestion de diversité.

Deuxième partie

Partie théorique

Chapitre 1

Présentation du concept de diversité

1 Définition et origine du concept de diversité

Le concept de diversité est d'abord apparu aux États-Unis durant le début des années 1990 pour contrer les critiques sur les politiques d'égalité des chances et de discrimination positive. Nous allons développer cette critique dans la suite du mémoire. C'est une notion polysémique et les auteurs ont eu du mal à se mettre d'accord pour une définition globale.

Harrison et Klein (2007) vont définir la diversité comme étant la différence telle qu'elle est vue au sein d'un groupe. Ils citent comme synonymes : la disparité et la variété. Bruna et Chauvet (2013) vont quant à eux renvoyer ce concept à la notion d'altérité, et au fait de reconnaître une personne dans sa différence et sa singularité. Dans ces définitions, la diversité telle qu'elle est apparue à la fin du siècle se focalise sur les individus et non sur le groupe. C'est un concept qui va reconnaître les particularités des individus (Mutabazi, 1991). Une autre définition est celle du Larousse¹ :

« Ensemble des personnes qui diffèrent les unes des autres par leur origine géographique, socioculturelle ou religieuse, leur âge, leur sexe, leur orientation sexuelle, etc., et qui constituent la communauté nationale à laquelle elles appartiennent ; cette notion, qui intègre des différences comme le handicap, est développée pour lutter contre la discrimination. »
(Larousse)

La définition de Cornet et Warland (2008) reprend les mêmes catégories que celle du Larousse, mais ils ajoutent la dimension organisationnelle (avec les métiers et les professions, les départements et les services). Le concept au sein de l'entreprise a évolué en passant d'une injonction morale, instrument pour l'égalité des chances (Sabeg & Charlotin, 2006) à un outil d'amélioration de performance (Cornet & Warland, 2008). Avec cette évolution, la diversité est perçue comme un levier de performance pour l'entreprise (Bruna & Chauvet, 2013).

Notre définition serait de voir chacun des employés comme un point de couleurs unique

1. Définition de diversité, récupérée sur <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/diversit%C3%A9/26145>

parmi un arc-en-ciel. Donc chacun des employés est unique et apporte sa singularité au sein de l'entreprise pour former un tout cohérent et plus performant.

1.1 Catégories de diversité selon Actiris

Après avoir défini la diversité, nous allons voir la situation des différentes catégories de diversité telles qu'elles sont définies par Actiris dans ces plans diversité.

1.1.1 Situation des travailleurs femmes dans le monde du travail

L'arrêté du Gouvernement de Bruxelles-Capitale relatif aux plans de diversité et au label de diversité de 2009 ne parle pas spécifiquement des femmes, mais plutôt d'un sexe qui serait sous représenté dans un secteur. Donc en fonction des secteurs, nous pouvons aussi bien nous intéresser aux femmes ou aux hommes. Mais nous choisissons de nous intéresser aux femmes à cause de la littérature plus abondante sur le sujet. L'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes est une problématique très présente au niveau des entreprises (Cornet, 2007 ; Laufer, 2010 ; Point, 2007)

Selon le rapport de Cardelli et O'Dorchai (2017), la différence de taux d'emploi entre les femmes et les hommes a diminué depuis 1999. En effet, celui des femmes a augmenté, il est passé de 45,2% à 54%, tandis que celui des hommes a diminué de 64,4% à 61%, soit en 2016, une différence de 7 points pour cent.

Nous pouvons voir l'évolution de ces chiffres à l'annexe 7 à la page 90 et à l'annexe 6 à la page 90.

Néanmoins, derrière ces chiffres, nous pouvons constater d'autres différences au niveau de l'emploi entre hommes et femmes. La première est que les femmes prennent souvent des emplois à temps partiel (ce qui est compris dans le calcul du taux d'emploi du BIT²). En effet, 43,7% des femmes contre 9,9% des hommes ont un emploi à temps partiel.

De plus, le rapport relève qu'un pourcentage plus élevé de femmes ayant un diplôme supérieur sont au chômage, 24,5% d'entre elles contre 16% des hommes (Cardelli & O'Dorchai, 2017). Le paradigme de Goldberg offre une explication de ces chiffres selon Rudman et Glick (2008). Effectivement, malgré un CV identique, un homme aura toujours plus de chance d'être embauché. Une autre explication est que les femmes sont moins présentes dans les métiers scientifiques, porteurs d'emploi (Desagher, 2010). En effet, il y a une segmentation des professions selon le genre : beaucoup de métiers restent majoritairement occupés par soit des hommes ou soit des femmes comme nous pouvons le voir à l'annexe 11, page 92. Et cela est d'autant plus vrai pour les postes des dirigeants et cadres supérieurs. En effet, 69 % de ces postes sont occupés par des hommes. Cette inégalité d'accès aux postes à responsabilité s'explique en partie par les stéréotypes de genre. En effet, on attend des travailleuses qu'elles aient

2. Le Bureau international du Travail est le secrétariat permanent de l'Organisation internationale du Travail. Il sert de quartier général à l'ensemble des activités de l'Organisation

certaines qualités et compétences (empathie, médiation, organisation, etc.) Mais ce sont les qualités et compétences connotées masculines qui seront prises en compte pour décider de promotion (Allen & Rush, 2001).

On a donc des segmentations horizontales avec des professions genrées, et une segmentation verticale avec un accès limité aux postes responsabilités. Si ces constatations montrent que la situation des femmes dans le monde de l'emploi a évolué depuis ces dernières années — comme leur taux d'emploi qui se rapproche de celui des hommes —, il reste des inégalités, ainsi en est-il de l'acquisition de poste à responsabilité ou de la répartition des emplois partiels.

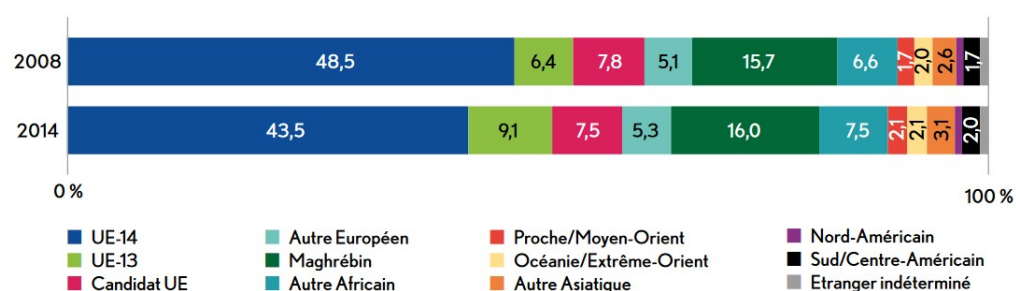
1.1.2 Situation des travailleurs d'origines étrangères dans le milieu du travail

Un autre thème très présent dans la littérature est la gestion des personnes d'origine étrangère au point de vue de la diversité. En effet, nos sociétés occidentales sont constituées de personnes d'origines étrangères et cela depuis longtemps. Comme le disent Cornet et Warland (2008), leur place dans le monde du travail a évolué selon les contextes sociopolitique et économique.

Donc, après avoir connu une période d'ouverture à la mobilité entre 1990 et 2010 avec des campagnes de régulations en 1999 et 2009. La Belgique a mis en place des politiques migratoires plus dures à partir de 2010. Selon les derniers chiffres de StatBel, la Belgique compte 11,9 % de personnes de nationalité étrangère et de 16% de personnes nées en dehors de la Belgique, peu importe leur nationalité.

En regardant la répartition de la population d'origine étrangère comme vue dans l'image ci-dessous

Graphique 1: Répartition de la population d'origine étrangère de 18 à 64 ans selon l'origine (2008-2014)



Source : Datawarehouse marché du travail et protection sociale, BCSS. Calculs et traitement : SPF ETCS

Source: BCSS Datawarehouse, SPF ETCS

FIGURE 1.1 – Répartition de la population d'origine étrangère de 18 à 64 ans selon l'origine 2008-2014.

Nous pouvons constater que la majorité des étrangers en Belgique proviennent des pays

UE-14³ (43,5% même si le chiffre est en diminution) suivi des pays UE-13⁴ (9,1%) et enfin ceux du proche/Moyen-Orient (5,3%). Néanmoins, les discriminations sur base des origines restent une problématique importante que les personnes aient ou non la nationalité belge, qu'elles soient primo arrivantes où qu'elles soient scolarisées en Belgique selon Cornet et Warland (2008).

La nationalité est donc une notion peu pertinente pour parler de cette problématique, on lui a préféré le terme d'origine ethnique, car il est complet dans sa définition. En effet, du texte Martiniello (1995) le définit au travers des caractéristiques comme les traits physiques, la langue maternelle, l'appartenance religieuse, les habitudes alimentaires et vestimentaires (le voile par exemple), les rituels religieux ou tout simplement le nom et le prénom. Nous pouvons noter que ces deux dernières catégories ne sont pas reprises dans la liste des motifs en Belgique alors que c'est le cas en France (Cornet & Warland, 2008).

Ces motifs sont selon Unia⁵ « *des critères de discrimination, sur base desquels la discrimination est interdite et punissable.* » Et ils sont définis par trois lois fédérales qui constituent la législation antidiscrimination : la loi dite « Genre », la loi dite « Antiracisme » et la loi dite « Antidiscrimination ».

Eurostat, la direction générale de la Commission européenne chargée de l'information statistique, a constaté que, parmi les pays européens, la Belgique détenait l'écart le plus important entre taux d'emploi entre les natifs et les ressortissants non européens.

Le dernier rapport du conseil supérieur de l'emploi (2017) a, tout en renforçant la sévérité de ce constat en relevant que même à caractéristiques égales (le niveau d'étude, l'âge, la région d'habitation et le genre), les immigrés non-UE ont une probabilité d'emploi réduit de 22% comme vu dans l'image ci-dessous

De même, l'obtention d'un diplôme supplémentaire est moins bénéfique en termes de taux d'emploi pour les immigrés non-UE.

Pour ce rapport, ces différences de taux d'emploi s'expliquent par les raisons suivantes : la Belgique accueille un plus grand nombre de regroupements familiaux et de personnes avec un faible niveau d'éducation ; ajouté à cela la non-reconnaissance de l'équivalence des diplômes ; le manque de connaissance des langues nationales de la part des immigrants.

En outre, s'ajoute aux difficultés d'insertion de ces derniers, des discriminations à leur rencontre : un candidat d'origine étrangère a 6,6 % de risques en plus d'être discriminé lors d'une invitation à un entretien ; un Belge sur cinq préfère ne pas avoir une personne d'origine étrangère comme collègue ; 40 % de la population belge estiment que les personnes d'origines étrangères exercent une influence négative sur le marché de l'emploi, et souhaitent qu'elles soient renvoyées dans leurs pays si le nombre d'emplois diminue.

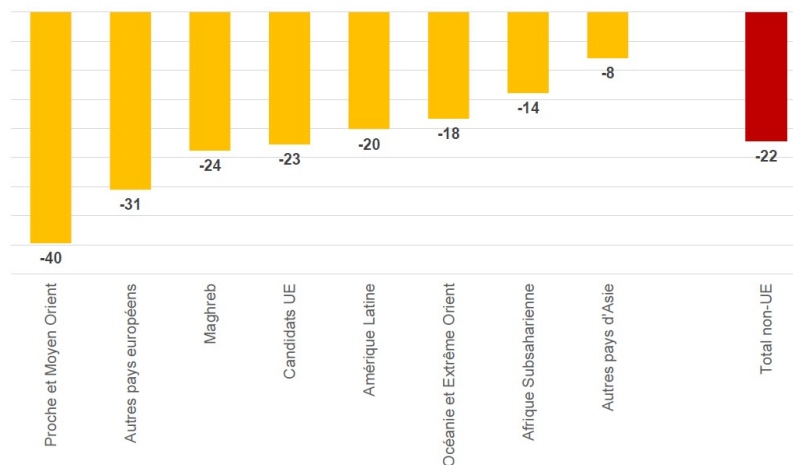
3. **UE-14** : France, Allemagne, Italie, Pays-Bas, Luxembourg, Irlande, Royaume-Uni, Danemark, Grèce, Espagne, Portugal, Finlande, Suède et Autriche.

4. **UE-13** : Pays ayant adhéré à l'UE à partir de 2004 : République tchèque, Estonie, Chypre, Lettonie, Lituanie, Hongrie, Malte, Pologne, Slovaquie, Bulgarie, Roumanie et Croatie.

5. Définition de critère récupère sur <https://www.unia.be/fr/criteres-de-discrimination/les-19-criteres-de-discrimination>

Même à caractéristiques égales, la probabilité d'emploi des immigrés non-UE est réduite de 22%

(effets du pays de naissance sur la probabilité d'être en emploi, en pourcentage, personnes âgées de 30 à 64 ans, données trimestrielles de 2008 à 2014, modèle Probit à effets fixes de temps en contrôlant pour le genre, la région d'habitation, l'âge et le niveau d'éducation)



Sources: BCSS Datawarehouse, Eurostat.

Source: CSS Datawarehouse, Eurostat

FIGURE 1.2 – Effet du pays de naissance sur la probabilité d'être en emploi.

La Belgique est un pays diversifié du point de vue des origines de ses habitants. Néanmoins, la situation reste difficile à appréhender globalement, du fait que le recensement ethnique est interdit en Belgique. Le royaume est un pays de discriminations pour les personnes issues de la diversité ethnique, si l'on s'en réfère aux chiffres du conseil supérieur de l'emploi et de l'Unia. En effet, au niveau des indicateurs économiques et des types d'emplois, les personnes issues de la diversité sont moins bien loties. Il serait donc intéressant de voir comment elles sont intégrées dans les entreprises que nous allons interviewer.

1.1.3 Situation des travailleurs jeunes et expérimentés.

Les travailleurs jeunes sont définis dans l'arrêté⁶ Comme étant les travailleurs de moins de 26 ans.

Les travailleurs expérimentés sont quant à eux définis comme étant des travailleurs de plus de 45 ans. La problématique de l'âge est de plus en plus étudiée par la littérature scientifique. En effet, c'est une problématique qui devient de plus en plus présente pour les pays occidentaux à cause de deux facteurs macro-économiques.

Le premier est le poids démographique des *babies boomers* qui sont en train de partir à la retraite et l'augmentation de l'espérance de vie. Le second facteur est l'arrivée de plus en plus tardive des jeunes sur le marché de l'emploi. Et la conjugaison de ces deux facteurs va selon Cornet et Warland (2008) entraîner un manque d'effectifs et donc une difficulté de financer les retraites. Les publics cibles de la littérature scientifique sur la gestion intergénérationnelle est

6. Arrêté du Gouvernement de Bruxelles-Capitale relatif aux plans de diversité et au label de diversité,» ed. BRUXELLES-CAPITALE (02-06-2009, 2009).

celui des moins 30 ans et de plus 50 ans. Car ce sont ceux qui ont le plus de préjugés liés à leur âge. Pour les plus de 50 ans, les barrières à l'entrée du marché du travail sont les idées que l'on se fait sur eux.

En effet, Cornet et Warland (2008) disent que la société les considère comme moins productifs, moins enclins à accepter le changement et l'innovation, plus sujets aux accidents de travail. Un autre reproche est leur coût salarial. Les moins de 30 ans sont vus comme instables (à cause de leur turn-over plus élevé) et moins disciplinés.

1.1.4 Situation des travailleurs en situation de handicap dans le milieu du travail

Selon l'arrêté susmentionné de 2009 :

« un travailleur en situation de handicap est défini comme étant un travailleur ou demandeur d'emploi inscrit dont la participation à la vie professionnelle, en ce compris les possibilités d'obtenir ou de conserver un emploi et d'être promu, sont limitées ou entravées durablement et de manière importante due à l'interaction dynamique entre :

- (a) des déficiences de nature mentale, physique, psychique ou sensorielle;*
- (b) des limitations lors de l'exécution d'activités;*
- (c) des facteurs contextuels personnels et environnementaux;*

» (REGION DE BRUXELLES-CAPITALE 2009)

L'hétérogénéité de ce groupe, une multitude de types de handicap et d'impacts éventuels sur la vie professionnelle en fait un cas difficile à appréhender selon Cornet et Warland (2008). Une caractéristique à prendre en compte lors de la définition du handicap est l'origine de celui-ci : congénital ou acquis durant la vie. L'argument principal en faveur de l'intégration de personnes en situation de handicap au sein d'une entreprise réside dans le fait que les aménagements effectués pour le travail d'une personne handicapée, particulièrement celle en situation de mobilité réduite, peuvent également servir à d'autres personnes, clients ou usagers avec un handicap (Cornet & Warland, 2008).

À noter qu'une absence d'aménagements nécessaires constitue un motif de discrimination punissable par la loi belge. De plus, des quotas de recours à des personnes handicapées sont prévus pour la fonction publique aussi bien au niveau fédéral qu'au niveau communautaire. Malgré cette loi contre les discriminations, la situation des travailleurs handicapés reste précaire. Levet (2012) en donne trois raisons :

- Le déficit de formation initial
- La sélectivité des employeurs
- Le sous-marché de l'emploi des travailleurs handicapés

De plus les aménagements obligatoires par la loi sont vus comme contraignants et les entreprises vont préférer les stratégies d'évitement (Bertheleme & Spinetta, 2011).

1.1.5 Situation des personnes infra scolarisées dans le monde du travail

L'arrêté susmentionné de 2009 a défini cette catégorie comme travailleur ou demandeur d'emploi inscrit qui n'est pas titulaire d'un diplôme ou document équivalent, y compris un document étranger déclaré équivalent, supérieur à l'enseignement secondaire inférieur. Pour essayer d'estimer la taille de la population infra scolarisée, nous allons utiliser un rapport sur l'alphabétisation en fédération Wallonie-Bruxelles.

En Wallonie, cette population représente 13 % des hommes et 16% des femmes. Alors que dans la région de Bruxelles capital, ce sont 17% des femmes et 14% des hommes qui sont infra scolarisés. Ces chiffres sont répartis différemment selon les classes d'âges, en effet, les personnes plus âgées ont moins de diplômes du supérieur. Nous pouvons le voir dans l'annexe 3, page 87 concernant la région Bruxelles-Capitale et dans l'annexe 4, page 88 concernant la Région wallonne.

Enfin, il y a aussi des inégalités selon le pays de naissance. Parmi les ressortissants des pays hors Européens, 28% d'eux sont infra scolarisés dans la Région Bruxelles-Capitale et 24% en Wallonie. Ces travailleurs ont une difficulté de trouver de l'emploi à cause du manque de formation. Ces travailleurs ont deux problèmes, le premier est le manque d'accès. Le second est lié à leur manque de confiance (la peur que leurs difficultés soient révélées aux yeux de tous, craints de remise en cause de leur emploi, traumatismes qui resurgissent d'ancien d'échec scolaire) selon l'association « Lire et écrire ». L'association ajoute que lorsqu'ils ont un emploi, ces travailleurs sont plus à risque en cas de changements organisationnels, d'introduction de nouvelles procédures de travail, de modernisation d'outils et de restructuration, etc.

Face à la diversité dans une entreprise, il y a trois stratégies que peut poser une entreprise. La première est la stratégie de négation du problème où les entreprises ne vont pas mettre en place des plans d'action. Ils vont nier tous les problèmes liés au manque d'actions et contraire pensé qu'il suffit d'attendre pour qu'une intégration « naturelle » ait lieu (Cornet & Warland, 2011).

La deuxième stratégie consiste dans la réponse face aux problèmes concrets que peut poser la diversité dans l'organisation (conflits, harcèlement, exclusion ...). C'est une stratégie basée sur la réaction (Cornet & Warland, 2011). La dernière stratégie est celle qui met en avant les actions pro-actives. Ces actions qui sont à la fois focalisées sur les objectifs sociaux et la valeur ajoutée interne et externe autour de la diversité : mieux rencontrer les besoins des usagers et de la clientèle, faire face à une pénurie de main-d'œuvre, introduire plus de mixité et de diversité dans certains métiers et dans certaines fonctions, susciter plus de créativité et d'innovation, enfin, attirer et garder des talents de tous horizons.

Et nous allons nous attacher à développer la troisième stratégie au travers de la gestion de la diversité et des plans de diversité.

2 Définition et origine du concept de gestion de la diversité

Après avoir défini la diversité du point de vue de l'entreprise, nous allons tenter d'expliquer comment les entreprises la gèrent au quotidien dans une optique de stratégie pro-active (Cornet & Warland, 2011). En d'autres mots : comment l'entreprise arrive-t-elle à tirer des avantages de la diversité au travers de sa gestion (Bruna & Chauvet, 2013). Nous allons d'abord voir comment ce concept de gestion de diversité est apparu, et les fondements qui expliquent sa popularité dans les ressources humaines aux États-Unis et en Europe et leur mise en place en Belgique à partir de la partie 2.1.

Selon Milkovich et Boudreau (1991), le but de la gestion de la diversité est d'essayer de créer un environnement de travail qui permettrait aux équipes hétérogènes de déployer tout leur potentiel. Et une façon de permettre la création de cet environnement est de mettre en place.

« Un ensemble de politiques, de dispositifs et d'acteurs qui relèvent de la lutte contre les discriminations et de la recherche d'égalité des chances pour tous, dans le but de promouvoir la reconnaissance des différences comme une richesse pour chaque individu et l'organisation »
(Milkovich et Boudreau 1991, p.52)

C'est un concept qui va concerner tout le monde au sein de l'entreprise, car c'est au niveau de la culture de l'entreprise que la création de cet environnement est possible.

2.1 Les quatre fondements de la gestion de la diversité d'un point de vue géographique

2.1.1 Aux Etats-Unis

D'après Cornet et Warland (2008), quatre fondements principaux ont participé à la popularité et l'avènement de la gestion de la diversité d'abord aux États-Unis, avant d'arriver en Europe.

Le premier fondement est le marketing et les marchés locaux.

Une des premières raisons de l'essor de la gestion de diversité est le marketing. Effectivement, après avoir vu leurs chiffres d'affaires baisser à la suite d'un désintérêt des clients, en particulier ceux issus de la diversité. Les entreprises virent la présence de personnel issu de la diversité à l'image des clients comme un avantage concurrentiel (Cornet, 2007). Cet avantage est nommé *diversity advantage* par Harvey et Allard (2015) et est utilisé par les services publics comme la Défense, le transport et la police (Cornet & Warland, 2008). Pour maximiser cet avantage, les entreprises doivent mettre en place des processus de recrutement spécifiques pour avoir accès à ce vivier de talents. Nous allons expliquer plus en détail ce processus à la partie 2.2.1 à la page 24

Un deuxième fondement est le transfert des outils du management inter culture.

La deuxième base de l'apparition de la gestion de la diversité est la multiplication des nationalités au sein des entreprises. Et avec cette multiplication, les organisations ont choisi de mettre en place une nouvelle pratique, celle de la gestion de ce multiculturalisme (Cornet & Warland, 2008).

Cette culture peut se définir comme

« Un ensemble de modèles (les uns explicites, les autres implicites) qui décrit le comportement passé ou détermine le comportement à venir, que l'individu acquière et transmette par le biais de symboles qui constituent la marque distinctive d'un groupe humain y compris les objets (ou « artefact »), par lesquels ce groupe s'exprime. Le noyau essentiel de la culture est composé d'idée traditionnelle (c'est-à-dire transmises historiquement puis sélectionnés) et des valeurs qui y sont attachées. »

(Adler 1986, p.17)

Et le but de cette gestion est de limiter l'inconfort lié au fait de travailler avec et pour des personnes ayant des valeurs (évaluation du bien et du mal), des normes (l'interdit et le permis), des attitudes et des comportements différents (Cornet & Warland, 2008, p.14). En plus, d'améliorer la compréhension entre les travailleurs (Roy, 2008), la gestion multiculturelle entraîne de meilleurs résultats au niveau de la créativité. Et petit à petit, la recherche universitaire (Falcoz, 2016 ; Thompson & Gooler, 1996) va étendre le sujet de recherche à toutes les diversités (sexuel, d'âge, de métiers et de fonctions). En effet, la gestion du multiculturalisme des employés d'une entreprise est devenue un vrai défi à cause de l'internationalisation et la mondialisation des entreprises (Cornet & Warland, 2008). En d'autres termes, le but de cette gestion est de créer un milieu qui favorise le développement de tous les potentiels (Von Bergen, Soper, & Foster, 2002).

Le troisième fondement est la conscientisation à la responsabilité sociétale et au développement durable.

Le troisième fondement est l'intégration de la gestion de la diversité dans la problématique de responsabilité sociétale. La raison est la divulgation des traitements inégalitaires des filières de sous-traitance des multinationales cela est dit par Combemale et Igalens (2012) ; Quairel-Lanoizelée et CAPRON (2004).

À partir de cette découverte, Cornet et Warland (2008) expliquent que l'entreprise a une plus grande responsabilité envers la société dans laquelle elle se trouve. C'est-à-dire qu'elle doit donc refléter son environnement [représentativité des différents groupes dans le personnel employé] et offrir des opportunités d'emploi à la population qui l'entoure. Barth et Falcoz (2007, pg.274) offrent une analyse où ils disent qu'à présent « on s'installe dans la vision d'une entreprise ayant des obligations morales vis-à-vis de la société et devant mieux contrôler ses externalités négatives ». De même L'ORSE⁷ qui évalue la performance de l'entreprise sous 3 angles :

7. L'Observatoire de la Responsabilité sociétale des Entreprises exerce, pour le compte de ses adhérents, une

environnementale, sociale et économique et qualifie la non-discrimination comme étant une dimension de l'angle sociétale.

Un quatrième fondement est le repositionnement de la lutte pour l'égalité des chances.

Le dernier fondement est le changement d'objectif de l'intégration de la diversité au sein des entreprises. Effectivement, après avoir été mise en place durant les années 60, les politiques d'égalité professionnelle qui comprennent les EEO ou *Equal Employment Opportunities* et les AA ou *Affirmative Action* arrivent à bout de souffle (Bender, 2012 ; R. Roosevelt Thomas, 1990). En effet, l'EEO suppose que si on applique la même règle et de la même manière à toutes les personnes alors l'égalité des chances sera atteinte. Cependant, les gens ayant des caractéristiques personnelles et sociales différentes, la même règle va les impacter différemment. Pour faire face à ce problème, les entreprises mettent en place les AA (discriminations positives en français) qui étaient censés être des mesures correctrices et provisoires (Cornet & Warland, 2008). Ces mesures sont critiquées de toute part. Tant par les bénéficiaires qui se plaignaient de ne pas être engagés pour leur seule compétence et que par les employeurs qui disaient vouloir recruter uniquement sur base des compétences (Bender, 2004 ; Martiniello, 2003 ; Sabeg & Charlotin, 2006) sans tenir compte d'autres critères non pertinents pour leur mission (Cornet & Warland, 2008). Ces AA sont vus comme contraire au système économique de l'époque où l'accent était alors mis sur la valorisation des compétences et le mérite individuel (Cornet & Warland, 2008).

Un glissement des concepts va avoir lieu petit à petit. L'argument central de la mise en place d'une gestion de la diversité va passer de la lutte contre les discriminations et le rejet des différences à une promotion des différences qui sont vues comme des atouts et des facteurs de création de valeurs (Cornet & Warland, 2008 ; R. Roosevelt Thomas, 1990).

Cependant, ce repositionnement n'a pas la même temporalité partout. Alors qu'il est fort présent dans les pays anglo-saxons. En Belgique et en France, les AA restent positionnés sur l'égalité des chances. Les questions d'égalité professionnelle sont revenues au cœur de l'actualité la loi de 2001.⁸ (Cornet & Warland, 2008).

2.1.2 En Europe

Contrairement aux processus développés aux États-Unis, l'Europe n'a pas assez d'information sur la diversité. Nous nous apercevons que c'est l'Union européenne qui pousse vers l'intégration de ce concept dans les entreprises (Plancke & Ringelheim, 2010). Avec le gain d'intérêt pour la question de la diversité parmi plusieurs pays membres, les institutions européennes commencèrent à développer des directives pour formaliser des solutions. L'Europe se

veille permanente sur la responsabilité sociale et environnementale des entreprises, le développement durable et l'investissement socialement responsable en France, en Europe et à l'international.

8. Arrêté du Gouvernement de la Communauté française relatif à l'emploi de personnes handicapées dans les Services du Gouvernement et dans certains organismes d'intérêt public relevant de la Communauté française M.B. 07-02-2001

tourna plutôt vers les plans de diversité qui sont liés à la notion de *diversity management* et de « politiques de diversité » (Plancke & Ringelheim, 2010).

Ce n'est qu'en 2000 que les premières directives arrivèrent et elles sont ensuite amendées à trois reprises (Plancke & Ringelheim, 2010).

Une autre preuve de l'intérêt est la publication en 2003 d'un rapport sur les coûts et les avantages de la diversité. Dans ce rapport, la diversité est mise en avant en tant qu'outil. Elle était donc perçue comme un soutien à la valeur ajoutée de l'entreprise et sa performance. Ce sont les caractéristiques liées aux entreprises (rentabilité, compétitivité, productivité) qui sont mises en avant. Néanmoins le rapport souligne des coûts éventuels liés à cette gestion particulière. Le changement de culture ou l'intégration de nouveau mode de recrutement sont des pratiques occasionnent un coût. La *diversity advantage* comme défini par Harvey et Allard (2015) a été utilisée par un rapport de 2009 comme un argument pour encourager les PME à s'intéresser à la diversité. Ce dernier rapport de la Commission européenne va aussi s'intéresser aux différentes pratiques mises en place pour développer les politiques de diversité comme les chartes et les labels. Les chartes sont définies selon le Larousse.⁹

« Écrit solennel qui était destiné à consigner des droits ou à régler des intérêts. »
(Larousse)

tandis que les labels sont quant à eux définis comme ¹⁰ :

« Un label de qualité, ou plus généralement le label est un moyen d'information du public sur les propriétés et les qualités objectives d'un ouvrage, d'un environnement, d'une information, d'un bâtiment, d'une procédure, etc. »
(Wikipédia)

Malgré l'intérêt évident des institutions européennes, les entreprises quant à elles n'étaient que 29 % à voir un intérêt dans ces pratiques comme cité dans une étude de ce même rapport Commission (2009).

2.1.3 En Belgique

Malgré le faible intérêt des entreprises en Europe pour la problématique de la gestion de la diversité. La Belgique s'est démarquée par son engagement vis-à-vis de la question.

En Belgique, les pouvoirs publics ont montré un grand intérêt pour les politiques d'égalité des chances. Et de façon intéressante la gestion de la diversité est définie dans une brochure du SPF personnel et Organisation :

« la mise en œuvre d'une politique de gestion des ressources humaines visant à offrir à chacun et chacune des opportunités d'emploi et de carrière en lien avec ses

9. Définition de Charte, récupérée sur <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/charte/14832?q=chartes#14705>

10. Définition de Label, récupéré sur https://fr.wikipedia.org/wiki/Label_de_qualitéEn_Belgique, le 21 juillet 2019

compétences et aspirations, s'inscrivant dans le respect de l'égalité des chances et de traitement de tous les travailleurs et dans la lutte contre toutes les formes de discrimination. » (SPF Personnel et Organisation 2008, p.7)

En Belgique, ce sont les régions qui sont chargées de la mise en place de lois ou de programmes contre les discriminations depuis la sixième réforme de l'état.

La législation en Région flamande

La région a mis en place le décret du 8 mai 2002 sur la participation proportionnelle sur le marché du travail. Il est influencé par le modèle britannique avec des obligations chiffrées pour les entreprises et un monitoring du nombre d'employés appartenant à des groupes cibles. De plus, grâce à ce décret, les entreprises privées peuvent revoir des subsides de la région, si elles mettent en place des plans de diversité.

La législation en Région wallonne

Le sud du pays va plus s'inspirer du modèle français avec des initiatives non obligatoires. Pour la région, la diversité comporte deux logiques : sociale et économique (Plancke & Ringelheim, 2010). Cette définition se retrouve dans le rapport de Cornet et Warland (2011) qui explique comment mettre en place un plan de diversité. Deux ans plus tard est créé un prix « Diversité et Ressources humaines en Wallonie » pour encourager les entreprises à mettre en place des plans diversité. Mais celui-ci ne connaît que 3 éditions jusqu'en 2009.

En 2018, la Région wallonne a mis en place une initiative nommée plan diversité dont une des actions principales est la formation au management de la diversité et l'égalité. Une autre action est le développement d'outils de communication qui permettront une meilleure intégration, dans un service, des personnes en situation de handicap. Ce nouveau plan montre le gain d'intérêt pour la problématique de diversité au sein de la Région wallonne.

La législation en Région Bruxelles-Capitale

La capitale est passée d'une logique plutôt française avec des initiatives non contraignantes avant d'adopter un modèle plus proche de la Région flamande avec des obligations pour les institutions locales. Ce changement est opéré grâce à l'adoption de l'ordonnance du 4 septembre 2009 relative à la lutte contre la discrimination et à l'égalité de traitement en matière d'emploi. Cette ordonnance prévoit un encadrement des politiques de diversité pour le secteur privé et public.

L'élaboration de plan de diversité est obligatoire pour le secteur public contrairement au secteur privé qui a le choix. Néanmoins, il existe des incitants comme la délivrance d'un label et d'un subside pour encourager les entreprises des secteurs marchand et non marchand (Plancke

& Ringelheim, 2010). La création du label est rendue possible grâce à l'arrêté du 7 mai 2009 du Gouvernement de Bruxelles-Capitale relatif aux plans de diversité et au label de diversité.

Un cas particulier de pratiques de gestion de la diversité est les plans de diversité d'Actiris.

Les actions à mettre en place, qui peuvent être regroupées en 4 domaines selon l'arrêté.¹¹

- De la sélection et du recrutement : analyse et affinement de la politique de sélection et de recrutement, mise en place de nouveaux canaux dans ce domaine.
- De la gestion du personnel : organisation d'un accompagnement interne des travailleurs, de l'organisation de cours pour les travailleurs, de l'analyse et de l'affinement de la politique d'accueil et des descriptions de fonction, de la mise en place d'aménagements raisonnables en faveur des travailleurs handicapés.
- De la sensibilisation et de la communication interne : promotion de la diversité auprès du personnel au moyen d'actions et de campagnes, et organisation de formations en matière de communication interculturelle.
- Du positionnement externe : promotion auprès des clients, utilisateurs, fournisseurs, etc. de la diversité dans la gestion du personnel.

Ces actions sont faites pour un public particulier, les 6 groupes cibles définis dans l'arrêté de 2009¹² sont :

1. Les travailleurs de nationalité étrangère ;
2. Les travailleurs handicapés ;
3. Les travailleurs expérimentés qui sont des travailleurs ou demandeurs d'emploi inscrits et âgés de plus de 45 ans ;
4. Les jeunes travailleurs qui sont des travailleurs ou demandeurs d'emploi inscrits âgés de moins de 26 ans ;
5. Les personnes d'un sexe déterminé sous-représentées par rapport à l'autre sexe dans un segment spécifique du marché du travail ;
6. Les travailleurs infra scolarisés

L'étape suivante est la budgétisation du plan diversité par l'entreprise, Actiris finançant à hauteur de 5% les coûts des changements organisationnels et pour un maximum de 10 000 euros. L'entreprise met ensuite en œuvre son plan diversité, avec l'aide des consultants d'Actiris.

La dernière étape est l'évaluation du plan deux ans plus tard. Le but de cette étape est de voir si les objectifs définis au départ ont été atteints.

En outre, l'entreprise peut demander le label diversité. Le processus pour l'acquérir commence après l'évaluation du plan. C'est toutefois une autre institution, le ministère de l'Emploi, qui décide de cet octroi. Le label est utilisable deux ans par l'entreprise sur tous les supports marketing.

Ces informations nous ont été communiquées par l'un des analyses d'Actiris, Monsieur DENOLF Lieven. L'information que nous avons retenue de notre entretien est que les entreprises sont informées de l'existence du label diversité suite à de la prospection. Ceci est une

11. Arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale relatif aux plans de diversité et au label de diversité

12. Arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale relatif aux plans de diversité et au label de diversité

preuve d'un manque de notoriété de ces plans et du label diversité d'Actiris, malgré l'appui important du ministère de l'Emploi de Bruxelles-Capitale.

A l'annexe 10, page 92 se trouve un résumer complet de la procédure pour avoir un label de diversité.

2.2 Les fondements de la diversité du point de vue de la gestion

Pour réussir à bien mener cette gestion de la diversité par le DRH, l'entreprise doit prêter attention à deux composantes de la gestion des ressources humaines (Garner-Moyer, 2011) :

- Au niveau du recrutement en essayant d'agrandir le vivier de candidats et limiter les préjugés (objectiver les procédures);
- Au niveau de la gestion, une attention particulière à l'égalité au niveau des promotions, d'avancement et des rémunérations. Les managers sont donc au coeur de ce second objectif.

Dans la suite du mémoire, nous allons voir comment la diversité s'inscrit dans différents objectifs de ressources humaines.

2.2.1 Le processus de recrutement

Le recrutement est un processus d'identification, de filtrage, de la présélection et de la sélection du bon candidat pour occuper une place vacante (Yada, 2017).

Néanmoins, le caractère sélectif du recrutement pose question quand il est basé sur des critères illégaux au regard du droit ou quand il est basé sur d'autres critères qui conduisent à l'exclusion de certaines population ou catégorie d'individu (Garner-Moyer, 2011). Garner-Moyer (2011) interroge sur le choix d'un canal ou sur le choix de la formulation d'exigences requises. En effet, ces décisions peuvent valoriser certains candidats et donc exclure d'autres.

Pour tenter de répondre à ce problème d'exclusion, les entreprises ont commencé à intégrer la problématique de la diversité dans leur processus de recrutement. Cette intégration a comme but de respecter et de valoriser les différences dans une optique de gestion de la diversité (Garner-Moyer, 2011). Au-delà de ces mesures, certaines entreprises veulent aller plus loin en essayant de recruter plus large. Pour ce faire, Tipper (2004) donne 5 clés pour y arriver.

1. La connaissance du marché permet de comprendre le réservoir de talents disponibles. Et ainsi mettre en place des programmes de recrutement adaptés.
2. Pour obtenir plus de diversité, il est important de convaincre les recruteurs de l'importance de ce recrutement. Pour ce faire, l'auteur conseille de parler des apports potentiels des équipes hétérogènes comme nous le faisons plus loin à la section 2.7 à la page 31.
3. Autre clé pour recruter dans la diversité est d'agrandir le vivier de candidats qui est ciblé, mais aussi d'avoir une stratégie pour les toucher. Un exemple de stratégie est l'emploi du site internet pour promouvoir des cas concrets de diversité au sein de l'entreprise.

4. Tipper (2004) conseille aussi de récompenser les agences de recrutements pour soit l'identification de candidats issus de la diversité soit pour l'embauche d'une personne issue de la diversité. Et cette récompense peut aussi être donnée aux employés qui s'occupent du recrutement.
5. L'embauche de personne issue de la diversité n'est pas une fin en soi. En effet, l'entreprise doit aussi porter son attention à l'intégration et la rétention de ces employés.

2.3 La socialisation

D'une façon très générale, la socialisation organisationnelle se définit comme le processus continu (Schein, 1988) par lequel un individu, étranger à l'organisation (ou à une structure), est transformé en un membre participatif et efficace (Feldman, 1976).

2.3.1 Les réseaux

Ces réseaux ont comme objectifs de regrouper des personnes faisant face aux mêmes types de challenges (P. H. Douglas, 2008). Selon le même auteur, la création de ces réseaux se fait en plusieurs étapes.

1. La première consiste en la sensibilisation des membres du groupe d'intérêt, mais aussi de la firme à part entière. Les événements organisés par ces réseaux permettent aux employés d'accroître leur connaissance et leur compréhension d'autres cultures, style de vie et expérience ;
2. La deuxième étape est la construction de communauté et de connexions. Inviter une personne influente représentant le réseau pour parler lors de réception informelle est un bon début. En effet, ces réceptions permettent aux membres de rencontrer et de discuter avec des gens qui leur ressemblent dans un contexte moins formel que le bureau.
3. Ces types de groupes peuvent aussi servir à du networking, car les membres de ses groupes d'affinité les utilisent pour agrandir leur réseau. En effet, les membres ne restent pas entre eux, au contraire ils essayent de former des liens avec des gens différents.
4. Les membres faisant face aux mêmes types de problèmes au sein de l'entreprise. Se rencontrer et en discuter leur permet de se rendre compte de la récurrence de certains problèmes liés aux discriminations. Ils peuvent mettre en place leurs propres programmes sur le leadership pour aider à l'avancement de carrière de leurs membres.

2.3.2 Le mentorat

Les programmes de mentorat de diversité sont créés pour assurer aux femmes et aux individus issus des minorités de trouver une personne qui peut les aider à atteindre leurs objectifs de carrière (Dobbin, 2009). Ils peuvent avoir plusieurs formes, de programmes basés sur l'interaction entre un employé junior et un employé senior, ou de mentorats de groupe où plusieurs juniors rencontrent un employé senior (C. A. Douglas & McCauley, 1999).

Ces programmes ont deux objectifs. Le premier est d'aider à avancer et à développer les carrières des juniors (McCarty Kilian, Hukai, & Elizabeth McCarty, 2005). Le second objectif est de réduire le turnover d'employés issus de la diversité. En effet, Brief (2008) explique que le manque d'avancement de carrière pour ce groupe est une raison pour quitter une entreprise.

2.4 Les formations

Les formations sont vues comme étant la pierre angulaire de la gestion de la diversité. Les formations sont recommandées pour accomplir deux buts (Jayne & Dipboye, 2004). Premièrement les formations sont utilisées au début de l'introduction d'initiatives diversité dans une entreprise. Ils sont employés comme véhicule pour la transmission d'informations. Ces formations sont utilisées pour signifier l'importance de la diversité et aussi décrire ses apports potentiels pour l'entreprise (Ford & Fisher, 1996). Ensuite, les formations sont utilisées pour définir la diversité, pour établir le vocabulaire à employer pour parler de la diversité et aussi faire émerger des sentiments positifs vis-à-vis de la stratégie diversité (Gentile, 1998).

Deuxièmement, en mettant en place des formations, les entreprises espèrent changer le comportement des employés afin d'améliorer les relations entre les membres de l'organisation (Brief, 2008). Parfois, les formations s'attaquent à la fois aux changements de comportements et aux développements de compétences. Des compétences dans la gestion de conflit, le teambuilding, la prise de décision (GAO, 2005). Et de la même façon, ces formations peuvent changer indirectement le comportement des employés en réduisant l'impact des stéréotypes sur leurs interactions et leurs décisions (Bender, 2012).

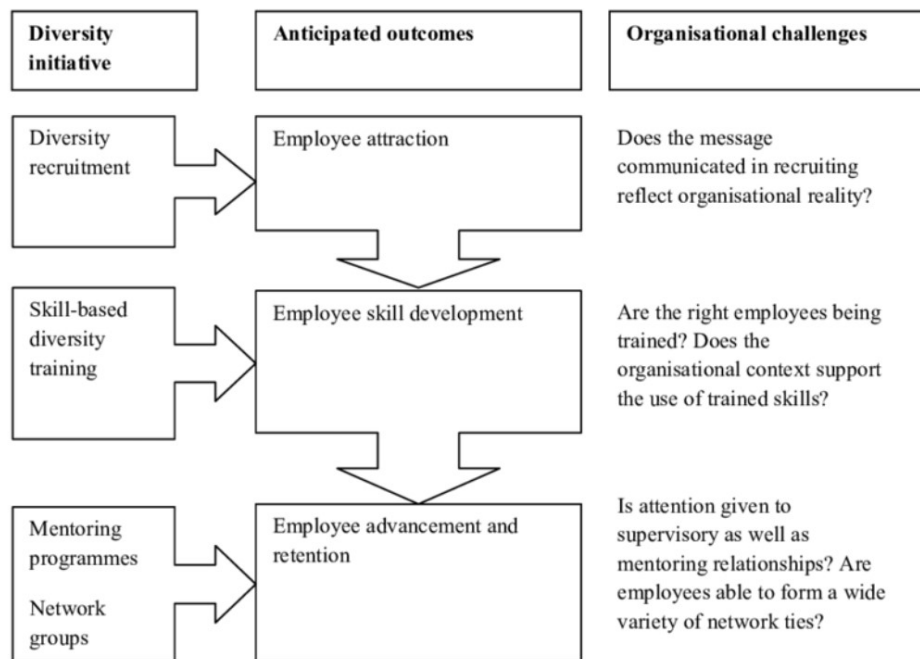
Concernant les apports des formations, les entreprises peuvent en espérer plusieurs. En effet, les formations peuvent avoir un véritable impact dans la diffusion du message à propos des objectifs diversité et leurs importances dans l'organisation. Les formations liées aux compétences doivent être faites dans un environnement propice à l'apprentissage pour qu'il puisse y avoir un impact (Brief, 2008). Par contre, les formations visant à réduire les comportements discriminatoires sont jugées comme peu efficaces par Brief (2008). L'auteur reconnaît l'importance de la réduction des discriminations, mais de se satisfaire de la sensibilisation des employés aux biais cognitifs pour y arriver est insuffisant.

Voici un schéma qui synthétise les différentes composantes des ressources humaines ayant intégré la diversité telles que présentées par Labucay (2015).

2.5 Leadership, audit, suivie, évaluation

Cox et Blake (1991) proposent une autre façon d'expliquer l'intégration de la diversité dans les ressources humaines. Pour eux, une entreprise doit intégrer cinq composantes qu'elle puisse gérer la diversité en son sein. (le leadership, les formations, la recherche, l'audit et le suivi). Ces cinq composantes, nous allons les expliquer ci-dessous.

La première est **le leadership**, car le support et l'engagement des cadres supérieurs sont très importants. Des leaders de la diversité sont nécessaires, ceux-ci prennent une position



Source: Labucay 2015

FIGURE 1.3 – Programmes de diversité et leurs apports attendus.

personnelle sur le besoin de changement, seront les modèles de comportement à avoir et aident les organisations à avancer (Cox & Blake, 1991). Mais les managers doivent également être concernés par la diversité. Pour cela, les entreprises doivent mettre en place des formations et charger des managers seniors de la responsabilité de la diversité. Néanmoins, Cox et Blake (1991) précisent l'importance du fait qu'une personne soit spécialement formée aux problèmes de la diversité sans autre mission que de la mettre en œuvre, surtout au début de l'intégration de cette problématique dans l'entreprise.

Si une entreprise veut intégrer la gestion de la diversité, le point le plus important est donc la **formation** que nous avons déjà expliquée au point 2.4 à la page 26.

La troisième composante à mettre en place est **la recherche**, et ce pour deux raisons. Premièrement, pour aider à identifier les problèmes. La seconde pour identifier les champs où le changement doit avoir lieu, et donner des indices sur leur mise en place. Elle est également nécessaire pour évaluer l'impact des efforts effectués dans l'optique de gestion de la diversité (Cox & Blake, 1991).

Autre composante est **l'audit** sur les systèmes culturels et de gestion. Pendant cet audit, les entreprises analyseront la façon dont les ressources humaines et la culture organisationnelle intègrent la gestion de la diversité. Cet audit a lieu à tous les niveaux du département : le recrutement, l'évaluation des performances et le système de promotion et récompenses. Les buts de cet audit sont de découvrir les sources de préjugés défavorables envers certains groupes culturels, et d'identifier la création involontaire de tels préjugés par la culture organisationnelle (Cox & Blake, 1991).

Enfin, **le suivi** est la dernière de ces composantes à mettre en place selon Cox et Blake (1991). Ce suivi consiste dans la surveillance des changements, l'évaluation des résultats et

enfin, l'institutionnalisation des changements pour qu'ils deviennent une part entière de l'organisation. Cet entérinement de la transformation est nécessaire, car la culture organisationnelle est un indicateur de l'adoption de programmes de gestion de la diversité.

Il est à signaler par ailleurs que les firmes qui ont un historique d'engagement envers les nouvelles normes sociales sont plus susceptibles de rejoindre le train de la diversité (Dobbin, Kim, & Kalev, 2011).

Néanmoins, Dobbin (2009) critiquent cette approche anglo-saxonne pour faire face à la diversité des employés au sein d'une entreprise. Cette critique provient de la double ambiguïté concernant l'objectif d'égalité des chances. La première est due à la définition même du concept, son côté vague fait qu'on se focalise sur les différences en supposant que les différences d'origines ou de couleurs conduisent à des idées ou expériences différentes (Plancke & Ringelheim, 2010). La seconde est que la gestion de la diversité perd de vue son fondement principal qui est une justice réparatrice et redistributive pour compenser les inégalités sociales (Plancke & Ringelheim, 2010).

Dobbin et al. (2011) donnent plusieurs raisons qui expliquent l'adoption des pratiques de gestion de la diversité.

- La première est la normalisation de telles pratiques par les secteurs. En effet, les entreprises sont sensibles aux normes de leur secteur et le fait qu'une pratique soit largement diffusée dans un secteur aura un impact positif sur sa généralisation.
- Une deuxième raison est la culture organisationnelle¹³. Si la culture d'entreprise est orientée vers des valeurs familiales, alors l'entreprise intégrera plus facilement ces pratiques
- Une troisième raison est la présence d'ambassadeurs internes à l'entreprise qui va promouvoir les programmes de gestion de la diversité.

2.6 La communication

Plusieurs auteurs disent que la communication sur la responsabilité sociétale a une influence sur la réputation de l'entreprise (McWilliams & Siegel, 2001). De plus, Point (2010, p.62) explique que « *Communiquer sur la diversité ne peut qu'avoir un impact auprès des jeunes et des candidats de plus en plus sensibles et demandeurs de questions éthiques.* ». Effectivement, Point (2010) explique que « *Dans ce contexte, les organisations doivent modifier leurs façons de faire, adopter de nouvelles pratiques, mais aussi, et surtout, communiquer leur ouverture à la diversité.* » (Point, 2010, p. 50).

2.6.1 La communication des entreprises sur la diversité

La promotion de la diversité se fait au travers du discours sur la diversité. Celui-ci va montrer l'implication de l'entreprise face à cette problématique. Ce discours peut revêtir la forme de langages, de symboles ou d'images particulières (Point, 2010).

13. traduction de *corporate culture*

Une des formes de ce discours que nous allons étudier est celle des images que l'entreprise choisit de véhiculer (Singh & Point, 2006). Parmi elles, nous retrouvons évidemment les prix et les labels (Singh & Point, 2006). En effet, ils sont des formes de reconnaissances quant à l'ouverture de l'entreprise à la diversité, à la fierté d'avoir de la diversité et de façon très publique (Edelman, Fuller, & Mara-Drita, 2001). Ces prix et labels sont souvent considérés comme des indicateurs du traitement des groupes diversifiés au sein de l'entreprise (Dobbin, 2009). Malheureusement, ils sont plus le reflet de la manière dont le département des ressources humaines a choisi de présenter ses initiatives « diversité », qu'une véritable indication d'objectifs atteints. Bien des prix et labels ne prennent pas en compte, en effet, l'augmentation de diversité ou la création de meilleures conditions de travail pour les personnes issues des groupes minoritaires (Dobbin, 2009).

Si ces prix et label sont des signes de l'engagement de l'entreprise envers la diversité, l'entreprise peut également valoriser cet engagement sur d'autres terrains (Point, 2010).

- prouver son engagement en montrant que l'implication du groupe face aux sujets remonte à longtemps et que le groupe a toujours été concerné par ce type de problématique ;
- témoigner de l'engagement personnel du ou des dirigeants ;
- souligner l'intégration de la diversité au sein des valeurs de l'entreprise et de sa culture ce qui témoigne de la prise en considération de la problématique au sein des plus hauts niveaux.

Dans cette perceptive de communication, les entreprises vont se tourner vers internet et donc leur site web. En effet, « *au-delà de communiquer valeurs et politiques organisationnelles, les sites internet mettent en exergue l'engagement social – voire sociétal – de l'employeur* » (Point, 2010, p. 53).

Le site internet est aussi le support des déclarations de diversité. Effectivement ces déclarations de diversité existent pour faire savoir aux visiteurs du site internet la position de l'entreprise quant à la diversité (Winter, Saunders, & Hart, 2003).

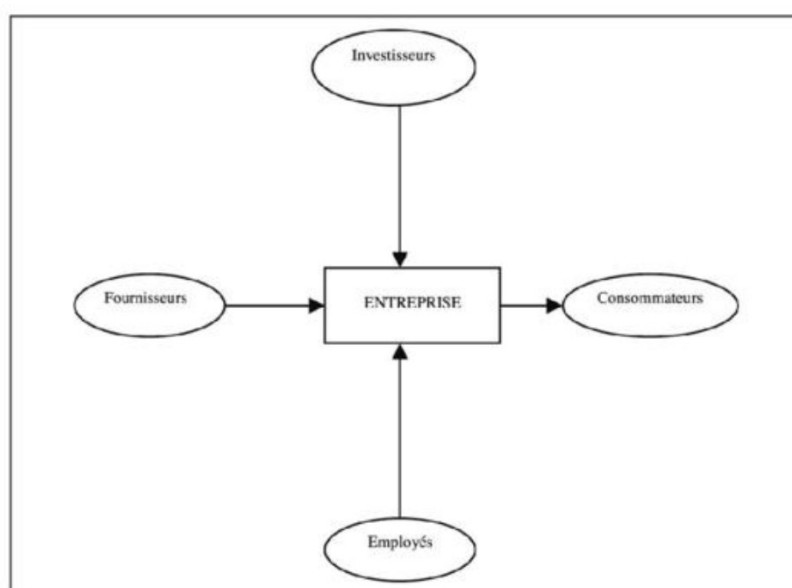
Pour les analyser, nous allons nous baser sur une grille d'analyse sémantique de Singh et Point (2006).

1. la rationalisation de la diversité est un type de discours par lequel les entreprises légitiment la présence de la diversité dans leur stratégie, avec des arguments rationnels tels que la volonté de refléter le marché (Bruna & Chauvet, 2013) ;
2. la réduction de la diversité en ses aspects négatifs. Ce type discours a recours aux approches d'anti-discrimination ou d'égalité des chances. Il ne parle pas de l'utilité, de la valeur ou du respect de la diversité. Celle-ci pourra être dès lors perçue avec une connotation négative ;
3. Le cadrage est un type de discours qui essaye de focaliser l'attention sur d'autres explications pour parler d'un problème. Sur la solution ou sur un autre cause pour expliquer un problème ;
4. La fixation est le maintien d'anciens comportements malgré l'affirmation de valeurs plus libérales, affirmant que ce sont les candidats les plus compétents qui sont choisis, peu importe leurs origines, genre, âge, etc. Ce type de discours élude le fait que des pratiques de gestion de la diversité seraient nécessaires ;

5. La naturalisation du discours intervient quand l'entreprise présente la diversité comme naturelle, comme faisant partie du sens commun et dès lors la seule façon d'avancer.

En plus d'une analyse sémantique, l'auteur Point (2010) propose aussi une analyse thématique du discours sur la diversité. Cette autre analyse met en avant la stratégie liée au type de discours.

- Absence de discours : position équivoque qui donne l'image d'une entreprise peu soucieuse de ces problématiques ;
- Discours anti-discrimination : fait référence au respect des textes législatifs élaborés pour protéger les différences ;
- Discours sur l'égalité des chances : valorise l'accès à l'emploi et accroît les chances de promotion des minorités ;
- Discours gestion de la diversité : valorise la diversité, car sa gestion permet d'accroître les performances individuelles au travers d'un meilleur climat de travail ;
- : la diversité est une ressource utilisable par l'entreprise pour autant que les différences donnent lieu à des échanges d'expériences, de savoir et de perspective



Source: Donaldson et Preston 1995

FIGURE 1.4 – Représentation des parties prenantes traditionnelles.

Voici une représentation des parties prenantes. Dans ce schéma de Donaldson et Preston (1995), nous pouvons voir les liens entre l'entreprise au centre et les parties prenantes. Les employés, les investisseurs et les fournisseurs contribuent aux services et/ou produits de l'entreprise tandis que les consommateurs bénéficient de ces services et/ou produits de l'entreprise (Donaldson & Preston, 1995).

Les entreprises choisissent les critères qu'elles veulent mettre en avant (le genre, l'âge, l'origine ethnique) lors de leur communication. Et ce choix est en fonction des parties prenantes auxquelles elles veulent s'adresser comme nous le voyons dans l'annexe 2 à la page 87.

De plus, l'emplacement du discours sur la diversité est également influencé par le type de parties prenantes que l'entreprise veut toucher au travers de son discours sur la diversité (Point, 2010). En effet, si le discours est placé dans le rapport RSE ou dans le site internet, la partie prenante destinataire du discours sera différente.

Nous allons nous focaliser sur une partie prenante : les candidats

2.6.2 La promotion de la diversité auprès des candidats

Les entreprises voulant attirer des personnes pour qui la diversité est importante, vont prêter une attention particulière à la promouvoir auprès des candidats (Nemetz & Christensen, 1996). Elles s'appuieront sur les théories « *identity congruence* » et « *person-organization fit* ». Ces deux théories soulignent que la similarité d'aspiration entre l'individu et l'entreprise est attrayante pour le candidat comme pour l'entreprise. Il s'entend, en effet, qu'un candidat préférera une entreprise qu'elle partage les mêmes valeurs qui lui (Cox & Blake, 1991). Il en ira évidemment de même pour l'entreprise. Dès lors, tous les documents et médium que le candidat va consulter lors du processus seront des outils qui lui permettront de juger si l'entreprise lui correspond ou pas (Rau & Hyland, 2003).

Néanmoins, Point (2010) dit que les entreprises doivent éviter d'utiliser ce thème porteur uniquement pour leur réputation. Pour ce faire, ils peuvent communiquer sur leurs chiffres, montrer leur engagement et sortir de cette logique marketing.

2.7 Les apports potentiels de la diversité dans les entreprises

2.7.1 La définition de la performance

Après avoir vu les différents types de diversités présentes en Belgique selon la définition des groupes cibles d'Actiris, nous pouvons nous intéresser aux apports potentiels de ces diversités pour l'entreprise. Nous allons analyser comment la diversité peut affecter positivement la performance en général, puis son impact spécifique sur certains groupes cibles.

Nous relèverons par la suite toutefois des arguments plus nuancés quant à l'influence positive de la diversité sur la performance.

Un des apports principaux de la diversité avancée est l'amélioration de la performance. La performance est un terme polysémique qu'il est compliqué de définir (Bruna & Chauvet, 2013). Quatre approches principales sont avancées pour ce faire par (Morin, Beaudin, & Savoie, 1994).

La première est l'approche économique. L'accent y est mis sur la croissance de l'activité.

La deuxième est l'approche sociétale. Elle ajoute à la précédente les notions de morale et de cohésion (Morin et al., 1994). Elle est néanmoins dépendante de l'atteinte des objectifs financiers et économiques (Gauzente, 2000).

La troisième, l'approche systémique, est définie comme

« Le degré auquel une organisation, en tant que système social disposant de ressources et de moyens, remplit ses objectifs sans obérer ses moyens et ressources et sans mettre une pression induite sur ses membres »

(Georgopoulos et Tannenbaum 1957, p.535)

Cette approche est développée en opposition aux précédentes. Son but est de l'harmonisation des sous-systèmes au regard de l'environnement du système (Gauzente, 2000).

La quatrième et dernière approche, dite politique, prône le relativisme contrairement aux approches précédentes. En effet, selon cette approche, plusieurs points de vue peuvent être utilisés pour évaluer une performance organisationnelle (Connolly, Conlon, & Deutsch, 1980). La performance devient dès lors un concept subjectif dépendant de qui dans l'entreprise le définit. Selon cette approche, un directeur financier n'aura pas la même définition de la performance qu'une personne chargée des ressources humaines. L'approche sociétale semble être celle privilégiée par les différentes institutions européennes et belges lors de la définition d'instruments pour promouvoir la diversité. En effet, ces institutions mettent en avant le fait que la diversité peut aider les entreprises à être performantes à la fois d'un point de vue économique que sociétal.

Chapitre 2

Présentation du concept de marque employeur (ME)

1 Définition et origine du concept

Autre concept important du mémoire est celui de marque employeur. Ce concept n'a eu de cesse d'évoluer malgré sa jeunesse relative. Il s'est modifié pour correspondre aux besoins des entreprises au cours du temps.

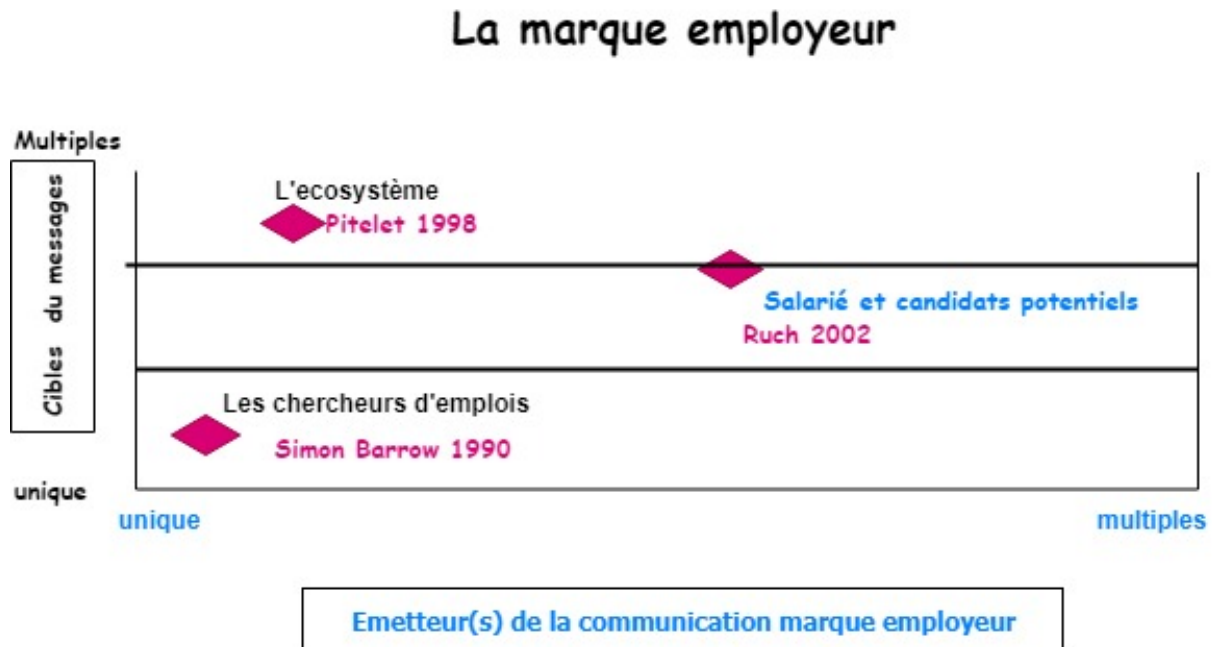
C'est un concept relativement récent qu'énonça Simon Barrow la première fois, lors d'une conférence sur la gestion (Barrow, 1990)). Il le définit alors comme « l'application de techniques de management de marque à la gestion des ressources humaines ». Plus tard, en 1996, Barrow coécrit avec Ambler le premier article scientifique sur la marque employeur alors nommée *employer brand* en anglais. Leur définition y devient alors « la marque employeur est un ensemble d'avantages fonctionnels, économiques, psychologiques, fourni par l'employeur et identifié par l'employé. » (Barrow, 1996, p. 6). Peu après cet article, Barrow déposa en 1996 « *employer brand* », comme une marque auprès de l'office anglaise des marques. Dans cette définition, l'activité principale de la marque employeur est liée au recrutement de nouveaux talents. Nous reviendrons sur cette dimension de la marque employeur lorsque nous évoquerons la marque employeur externe.

En 1998, ce fut la dénomination française « marque employeur » qui fut déposée par Didier Piolet, un communicant, au profit de son entreprise de consultance « Guillaume Tell ». Il définira ce concept comme « la mise en cohérence de toutes les expressions employeuses d'une entreprise, tant internes qu'externes, au nom de sa performance économique. » (Piolet, 1998). Cette définition est donc venue bien plus tard que celle de Barrow, et va lui ajouter deux notions. D'une part le fait que la marque employeur est destinée aussi bien à l'extérieur qu'à l'intérieur de l'organisation (Libaert, 2018). De l'autre part, celle de performance, et donc de l'impact de la marque employeur sur l'entreprise.

Parallèle entre ces deux définitions toutefois : la dénomination française comme l'anglaise furent d'abord présentes dans le monde de l'entreprise avant d'être reprise dans la littérature

scientifique. Et ce fut la notion de performance qui intéressa les patrons de grande entreprise. Par la suite, Ruch (2002) va mentionner l'expression de salarié dans sa définition de marque employeur : « l'image de l'entreprise vue à travers les yeux des salariés et de ces candidats potentiels. »

Voici un résumé des définitions de la marque employeur.



Source: Libeart, 2018

FIGURE 2.1 – Les différentes définitions de la marque employeur.

Le schéma de Libaert (2018) illustre bien les différences et les similitudes entre la définition anglaise et française. En effet, selon la définition de Barrow (1996), la marque employeur a un émetteur et un récepteur. Tandis que la définition de Pitelet (1998) évoque plusieurs destinataires de la marque employeur.

1.1 La création d'une proposition de valeur

Backhaus et Tikoo (2004) proposent 3 étapes pour la création de la marque employeur. La première : la création d'une marque employeur consiste en la formation d'une proposition de valeurs qui sera le message principal de la marque employeur. En effet, la proposition de valeurs est l'antécédent de la marque employeur (Robertson & Khatibi, 2012). Elle rassemble toutes les politiques, processus et programmes, qui sont des arguments pour lesquels les employés choisiraient de s'engager dans une organisation (Hill & Tande, 2006).

Cette proposition de valeurs ne peut exister qu'avec une forte culture organisationnelle qui sera la base du message que l'entreprise veut faire passer grâce à la marque employeur (Ambler & Barrow, 1996 ; Backhaus & Tikoo, 2004 ; Maxwell & Knox, 2009 ; Roy, 2008). Cette culture est définie comme étant « les valeurs de l'employeur et ses attentes, qui guident son

comportement lors de la situation nouvelle ». Des chercheurs ont mis en lumière le fait que la marque employeur externe doit nécessairement être cohérente avec la culture et le vécu des collaborateurs (Barrow, 1996 ; Gaddam, 2008 ; Mark & Toelken, 2009). La proposition de valeurs est composée de 3 sous concepts selon Robertson et Khatibi (2012).

- **Corporate identity** qui inclut l'image publique de l'organisation (comme le logo, les cartes de visite, le matériel promotionnel, les brochures et le site internet), la réputation de ses produits, la perception en tant qu'employeurs et le niveau de responsabilité sociétal
- **Organizational identity**, soit le caractère unique de l'organisation qui répond à la question « Qui sommes-nous en tant qu'entreprise ? ». C'est la combinaison de la culture, des structures, de la réputation, des statuts et des caractéristiques de l'organisation (K. D. Martin, Johnson, & French, 2011). Mais il ne faut pas confondre *Corporate identity* et *organizational identity*. La *Corporate identity* sont les pratiques de gestion de l'entreprise telle qu'elle est présentée à une audience externe. Tandis que **Organizational identity** est la compréhension collective des valeurs et des caractéristiques uniques (Stuart, 2002)
- **Product brand identity** comme définit par Aaker (1991), c'est l'ensemble des caractéristiques humaines associé à une marque.

On peut voir ci-dessous une représentation de la première étape de la formation de la marque employeur.

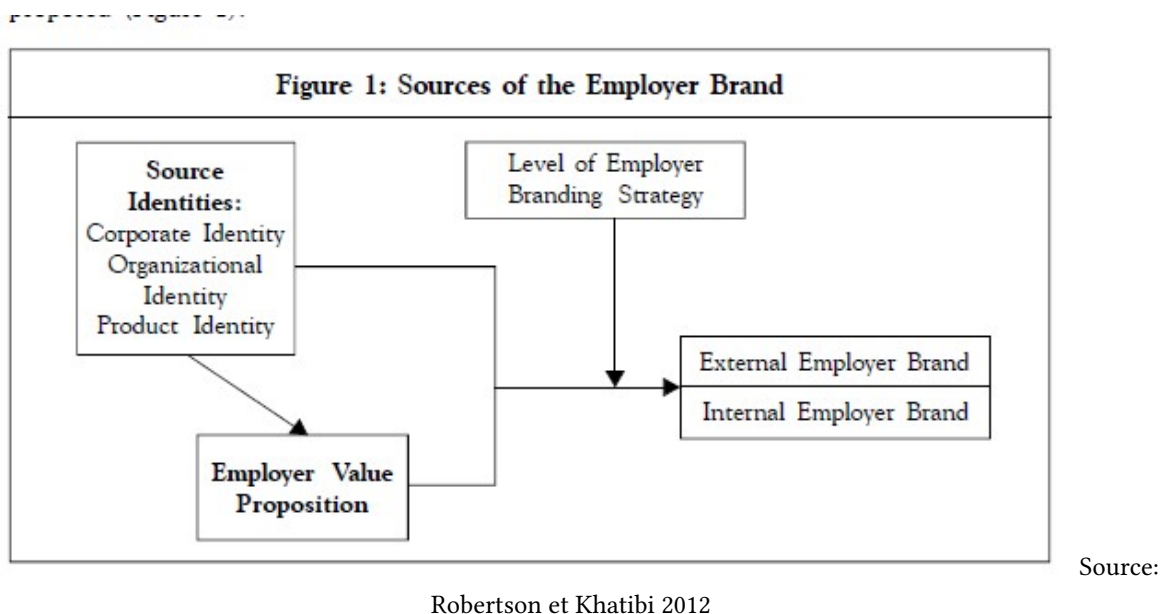


FIGURE 2.2 – Les sources de la marque employeur.

Ce schéma de Robertson et Khatibi (2012) montre le processus de création de la marque employeur. Plus précisément de la proposition de valeurs, une composante de cette marque employeur. Cette proposition est donc composée de plusieurs sources d'identités comme nous allons l'expliquer plus loin.

Comme expliqué ci-devant, cette étape est un préalable indispensable à la création de la marque employeur. En effet, selon Charbonnier-Voirin, Laget, et Vignolles (Jul-Sep 2014), il faut une cohérence entre l'image que veut promouvoir l'entreprise et celle qui vit au sein de l'entreprise. L'organisation peut promouvoir cette image en interne. Elle se forgera entre le département des ressources humaines et le marketing. Selon Charbonnier-Voirin et Vignolles (2016), le but de cette étape est de permettre aux gestionnaires de la marque employeur d'apporter des réponses aux questions suivantes :

- Qui est mon organisation ?
- Quelles sont ses valeurs et leur signification ?
- En quoi ces valeurs peuvent-elles toucher leurs cibles ?

Les gestionnaires de marque pourront être du département des ressources humaines : ce sont en effet leurs politiques qui vont être essentielles dans la détermination de la proposition comme l'affirment Charbonnier-Voirin et Vignolles (2016).

Au cours de cette partie de la création de ME, l'entreprise va aussi essayer de donner une vision stratégique de l'organisation : quelles sont les valeurs à mettre en avant pour que la dimension externe puisse faire apparaître en survol les qualités de l'entreprise afin de s'attirer les meilleures collaborations ? Il s'agit de créer une culture organisationnelle qui corresponde à la stratégie mise en place et susceptible de retenir les meilleurs des employés. Le contrat psychologique est la relation basée sur des attentes implicites entre un employeur et ses employés (Chapman, 2016). En effet, il découle de la proposition de valeurs, du message de l'entreprise aux employés Miles et Mangold (2004). Il est important pour construire la marque employeur. C'est seulement quand une organisation comprend et utilise le contrat psychologique pour établir les attentes en termes de comportements que les employés peuvent se conformer à ce qui est attendu d'eux, (Miles & Mangold, 2004). De plus, l'accomplissement du contrat psychologique leur permet d'intérioriser les valeurs et la culture organisationnelle.

1.2 La marque employeur externe

La deuxième étape dans la création de la marque employeur est la formation de sa dimension externe. Celle-ci s'adresse aux candidats potentiels, et son but est d'identifier, de recruter et de retenir des employés (Backhaus & Tikoo, 2004). Ces buts vont être réalisés grâce à la coordination des départements ressources humaines et marketing. Le département marketing va communiquer la proposition de valeurs auprès des candidats ciblés et des salariés, en utilisant les outils de marketing (Collins & Stevens, 2002 ; Kapoor, 2010). Ces outils sont (Collins & Stevens, 2002) :

- la publicité faite sur l'entreprise par des tiers (dans les journaux, sur internet, à la télévision) ;
- la communication institutionnelle créée et diffusée par l'entreprise (au travers de son site, des réseaux sociaux, de son journal interne, de ses brochures, de ses annonces d'emploi par exemple) ;
- le bouche-à-oreille positif.

Ces outils sont vus comme efficaces par les communicants. Par exemple, Charbonnier-Voirin et Vignolles (2016) expliquent que le bouche-à-oreille positif est vu comme un puissant

instrument de valorisation et de communication de la marque employeur, si bien que les entreprises voient dans les salariés des ambassadeurs de la marque.

C'est grâce à ses outils de communication que l'entreprise peut promouvoir les valeurs et avoir un flux continu de candidats de qualité, du fait que l'entreprise est rendue plus attrayante (Gaddam, 2008 ; Kapoor, 2010 ; Roy, 2008). En effet, cette communication donne à l'entreprise une image de marque, impression globale due à des éléments tangibles et intangibles. Un élément tangible est par exemple le salaire et des éléments intangibles sont la culture et les valeurs (Ruch, 2002). Nous pouvons rapprocher ces notions de tangibilité et d'intangibilité aux notions de bénéfices symboliques et instrumentaux de (Lievens & Highhouse, 2003).

Grâce à cette communication, les individus vont créer dans leur mémoire des associations fortes, favorables et spécifiques à la marque. C'est ainsi qu'une entreprise devient attirante pour un candidat. C'est en effet en évaluant les éléments mis en avant dans la communication que les employés choisissent leur futur employé (Libaert, 2018). Cette appréciation des qualités de l'entreprise, appelée *employer attractiveness*, va évoluer dans le temps avec différents auteurs qui vont en proposer plusieurs classifications.

Tout d'abord, Lievens et Highhouse (2003) font une distinction. Pour eux, il y a des **bénéfices instrumentaux** et des **bénéfices symboliques** qui se réfèrent à la littérature sur l'image de marque.

Ils définissent comme bénéfices instrumentaux des attributs objectifs, concrets et factuels inhérents au poste ou à l'organisation : salaire, opportunités de carrière, lieu de travail, structure, etc. Ces bénéfices attirent les candidats en raison de l'utilité qu'ils leur accordent. Ils considèrent par ailleurs les bénéfices symboliques comme des attributs subjectifs, abstraits et intangibles qui décrivent le poste ou l'organisation et que les candidats attribuent à l'entreprise (prestige, sincérité, enthousiasme...). Ces bénéfices sont liés au besoin des individus de maintenir leur identité personnelle, d'améliorer leur propre image ou d'exprimer leurs croyances ou leur personnalité. Soulez et Guillot-Soulez (2011) rapprochent ces bénéfices à ceux de Barrow (1996). En effet, au sein des bénéfices instrumentaux on peut retrouver les bénéfices économiques et fonctionnels. Et au sein des bénéfices symboliques, les bénéfices psychologiques (Soulez & Guillot-Soulez, 2011).

Berthon, Ewing, et Hah (2005) proposent une autre distinction en ajoutant deux dimensions à ceux d'(Amblar & Barrow, 1996). Au sein des bénéfices fonctionnels, ils distinguent :

- l'intérêt (environnement de travail passionnant, nouvelles pratiques de travail et utilisation de la créativité des employés pour fournir des produits et services innovants) ;
- la valeur sociale (l'environnement de travail sympathique, bonne atmosphère de travail entre collègues) ;
- le développement personnel (la reconnaissance, la confiance fournie par l'employeur et avec la possibilité d'amélioration de carrière)
- l'application (la possibilité d'enseigner aux autres et d'appliquer ce qu'on a appris forme les bénéfices psychologiques)
- la valeur économique (salaire au-dessus de la moyenne, avantages sociaux et sécurité de l'emploi et opportunité de promotion).

Le département des ressources humaines va quant à lui filtrer les candidats pour ne garder

que ceux qui sont compatibles avec les valeurs de l'entreprise (Calvez & Dolidon, 2014).

Comme les candidats seront attirés par des entreprises qui partagent des valeurs et des personnalités similaires aux leurs selon G. Martin et Beaumont (2003), on conçoit l'importance de la proposition de valeurs, puisqu'elle sera la base des outils marketing et du recrutement. En effet, ce sont aux valeurs définies lors de la proposition de valeurs que les recruteurs vont recourir pour filtrer le type d'employés que l'entreprise cherche à engager (G. Martin, Beaumont, Doig, & Pate, 2005). Les communicants vont élaborer des outils marketing susceptibles d'attirer les personnes adéquates pour les postes vacants selon Ewing, Pitt, de Bussy, et Berthon (2002). Tavassoli (2008) dit que le fait d'avoir une marque externe bien développée permet de réduire les coûts de recrutement en évitant des candidatures de personnes qui, bien que compétentes, ont un profil qui ne répond pas aux valeurs de l'entreprise.

En d'autres mots, durant cette étape, les recruteurs vont privilégier la qualité des candidats à la quantité (Libaert, 2018).

C'est avec cette dimension que l'on revient à la première définition de Barrow, selon laquelle la gestion de la marque employeur intervient dans le domaine des ressources humaines.

Une autre façon dont la marque employeur externe promeut sa proposition de valeurs : les différents classements et prix (Libaert, 2018). Ces éléments vont faire passer le message auprès des différentes parties prenantes que l'entreprise est un employeur de choix (Soulez & Guillot-Soulez, 2011). Comme il y a une multiplication des classements et de prix liés à la réussite des entreprises à devenir des employeurs de choix et cette augmentation manifeste un intérêt grandissant pour ce type de support (Libaert, 2018).

L'histoire des classements remonte à 1992, avec le classement top employer aux Pays-Bas. Le premier classement international apparu plus tard : « *Great place to work* » créé en 1997, en coopération entre Forbes (États-Unis) et Exame (Brésil).

Autre manière d'aborder la marque employeur, c'est de la considérer comme faisant partie d'un processus comme le montre l'image ci-dessous. En effet, l'illustration montre qu'il y a quatre variables qui vont influencer la création de la marque employeur que nous allons expliquer ci-dessous.

1.3 La marque employeur interne

La dernière étape pour la marque employeur selon Backhaus et Tikoo (2004) est la formation de sa dimension interne. Cette étape constitue la suite de l'étape précédente pour le département des ressources humaines. En effet, après avoir recruté des employés qui partagent les mêmes valeurs que l'entreprise, il faut que celle-ci tienne ses promesses par rapport à la proposition de valeurs qu'elle a communiqué. En d'autres termes, l'entreprise doit faire de l'*internal marketing* avec pour objectif de développer une force de travail engagée aux valeurs de l'organisation (Tanwar & Prasad, 2016) et la rétention à son service d'employés talentueux.

Selon Tanwar et Prasad (2016), la marque employeur fait en effet partie d'un processus.

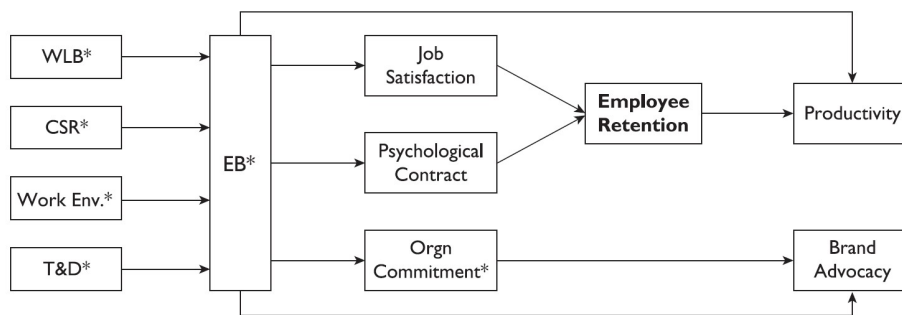


Figure 1. Employer Branding Framework

Source: Authors' own.

Note: * WLB: work-life balance; CSR: corporate social responsibility; Work env: work environment; EB: employer branding and Orgn commitment: organizational commitment.

Source:

Tanwar et Prasad 2016

FIGURE 2.3 – Antécédents de la marque employeur.

Dans ce processus, il y a des antécédents qui sont des éléments en amont qui influencent la formation et la perception de la marque employeur par les employés. Tanwar et Prasad (2016) donnent 4 variables qui sont les antécédents. En effet, au travers de ces 4 variables et leur application au sein de l'entreprise, la marque employeur aura une efficacité différente.

1.3.1 L'environnement

La première variable est l'environnement du travail considéré comme une dimension importante pour qu'une entreprise soit choisie par un employé de choix (Barrow & Moseley, 2005 ; Council & Board, 1999). En effet, l'environnement de travail peut influencer l'attitude des salariés envers l'organisation (Aiken, Havens, & Sloane, 2009 Jul-Aug). Ainsi, un environnement moins centré sur la compétition sera préféré par le personnel féminin, tandis qu'un environnement plus compétitif aura plus de succès auprès des hommes selon Tüzüner et Yüksel, Cenk Arsun (2009).

1.3.2 La responsabilité sociétale des entreprises

La RSE est constituée des attentes économiques, légales, éthiques et discrétionnaires qu'a la société envers l'organisation (Carroll, 1979). Elle permet aussi à l'entreprise d'attirer, de motiver et retenir des talents (Brammer, Millington, & Rayton, 2007). En effet, les candidats considèrent que les entreprises socialement responsables sont plus attirantes (Turban & Keon, 1993).

1.3.3 L'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle

Cette dimension est devenue de plus en plus importante dans la littérature managériale. Elle consiste en l'aide fournie par l'entreprise pour permettre à ses employés de coordonner et d'intégrer des aspects liés ou non à leur travail à leur vie de tous les jours (Felstead, Jewson, Phizacklea, & Walters, 2002). Cette stratégie a un impact positif dans la fidélité des employés à l'entreprise (Barrow & Moseley, 2005).

1.3.4 Le développement et les formations

La formation et le développement sont pris en compte par les recruteurs, mais aussi par les employés de l'entreprise (Cable & Graham, 2000 ; Lievens & Highhouse, 2003). Berthon et al. (2005) caractérisent cette dimension par les opportunités de formation et de développement personnel au sein de l'organisation.

Parmi ces salariés talentueux, nous pouvons distinguer les nouveaux salariés, des salariés à fidéliser. Pour les nouveaux entrants au sein de l'entreprise, cette dimension doit concrétiser la promesse faite lors du recrutement. Pour ce faire, elle doit mettre en place des actions importantes, comme des feedbacks réguliers. Gaddam (2008) propose plusieurs stratégies pour s'assurer la satisfaction des employés et ainsi d'accroître leur fidélité.

1.4 Les apports potentiels de la marque dans les entreprises

1.4.1 La satisfaction au travail des employés

La marque employeur joue un rôle dans la satisfaction des employés au travail. Ce niveau de satisfaction aide à prédire les comportements vis-à-vis de la marque. La satisfaction au travail est définie comme une attitude qu'un individu a envers son travail et est considérée comme une conséquence bénéfique de la marque employeur (Lelono & Martdianty, 2013 ; Priyadarshi, 2011). Celle-ci augmente la satisfaction et l'engagement, en fédérant les salariés autour d'une forte culture organisationnelle (Backhaus & Tikoo, 2004 ; Gaddam, 2008). De plus, une étude de Maas, Schlager, Luc Cachelin, et Bodderas (2011) montre que la satisfaction des salariés se répercute et améliore l'expérience des clients.

1.4.2 Le contrat psychologique entre l'employeur et les salariés

Le contrat psychologique est défini comme

« une série d'attentes mutuelles qu'ont les parties par rapport à leurs relations, même si elles n'en sont pas conscientes, et cette série d'attentes gouvernent leurs relations »

(Levinson 1962, pg. 21)

La marque employeur permet à la fois de créer un contrat psychologique et de le respecter. Un tel contrat psychologique respecté étaye une force de travail motivée et loyale (Backhaus

& Tikoo, 2004).

1.4.3 La productivité des employés

Backhaus et Tikoo (2004) affirment que la marque employeur a un impact positif sur la loyauté envers la marque. Cette loyauté contribue positivement à la productivité des employés. Une autre étude par Robertson et Khatibi (2012) a démontré une forte corrélation entre une marque forte et une grande productivité.

1.4.4 L'engagement organisationnel des employés envers l'entreprise

L'engagement organisationnel est défini par Tanwar et Prasad (2016) comme le lien psychologique qu'a un individu envers son organisation et sa volonté de faire plus d'efforts pour achever les missions organisationnelles. Comme la marque employeur est basée sur la culture organisationnelle et sur une forte identification aux valeurs de l'entreprise, elle augmente l'engagement et a donc sur lui un impact positif (Hanin et al., 2013 ; Kimpakorn & Tocquer, 2009 ; Storsten & Ampuero, 2013).

1.4.5 Les employés comme ambassadeurs de l'entreprise en tant que marque

L'ambassadeur de marque existe quand un consommateur communique favorablement à propos d'une marque, et aide ainsi à accélérer l'adoption et l'acceptation d'un nouveau produit (Keller, 1993). Par ailleurs, des travailleurs satisfaits de leur entreprise peuvent devenir eux aussi ambassadeurs (Libaert, 2018). (Kimpakorn & Tocquer, 2009) argumentent que lorsque la marque employeur arrive à faire passer le message que l'entreprise est une « *great place to work for* », alors, elle peut transformer les employés en ambassadeurs.

1.4.6 La fidélité des employés à l'entreprise.

De plus, la marque employeur peut aussi avoir une influence positive sur la fidélité des employés. Tanwar et Prasad (2016) en donnent deux raisons. Warr (1999) argumente que la satisfaction au travail est un facteur déterminant dans la décision de rester fidèle à l'entreprise, d'y performer et d'avoir dès lors un impact positif sur la productivité.

1.4.7 La rétention des employés

La satisfaction au travail est une déterminante sur le fait de rester dans l'entreprise, de la performance et de la productivité (Warr, 1999). Elle est en effet positivement corrélée à l'intention de rester (Light, 2004 ; Westlund & Hannon, 2008) et, à l'inverse, négativement corrélée à l'envie de quitter (Clark, 2007 ; Lum, Kervin, Clark, Reid, & Sirola, 1998).

Autre aspect de la fidélité : si le contrat psychologique est respecté, il peut positivement influencer l'intention de rester. À l'inverse, si le contrat est cassé, la tentation de quitter sera plus grande (Coyle-Shapiro & Kessler, 2002).

Nous venons de voir les fondements de la gestion de la diversité et de la diversité dans le premier chapitre de la partie théorique. Ensuite, dans le chapitre 2, nous avons défini le concept de marque employeur et nous avons vu les apports que pouvait apporter ce concept aux entreprises. Cependant, il existe des tensions entre les concepts que nous avons choisi de traiter. En effet, le but de la marque employeur est de promouvoir la valeur organisationnelle. Il est donc demandé aux employés d'internaliser ces valeurs afin de mieux les projeter. Les initiatives d'internalisation se nomment *employee branding* (Miles & Mangold, 2004). Harquail (s. d.) va même donner une liste de ce que devrait comporter un programme *employer branding* :

1. une formation dans laquelle toutes les employées et tous les employés sont éduqués aux bases du *branding* et aux attributs associés à leur marque ;
2. une seconde formation dans laquelle elles et ils apprennent à représenter la marque de l'entreprise et ont des opportunités pour pratiquer cette représentation ;
3. une communication interne, qui va influencer le comportement des employés.

Avec cette internalisation, la force de travail va devenir de plus en plus homogène. Et certains auteurs vont même voir l'individualité de l'employé-e comme menace pour la marque organisationnelle (Punjaisri & Wilson, 2007). En d'autres mots, Edwards (2009) expliquent que la marque employeur assure que les employés sont en accord avec la marque et, par conséquent, que toute déviation à la marque est perçue négativement (Edwards, 2009), alors que la gestion de la diversité essaie d'amener de la diversité sur le lieu de travail.

C'est là qu'apparaît donc la tension entre diversité et marque employeur. Cette tension est telle que la diversité risque de perdre en valeur et de se diluer dans une marque employeur qui ne reflète pas les individualités de ces employés (Edwards, 2009). Une solution pour atténuer cette tension est la création d'une marque employeur ouverte à tous les employés issue de la diversité ou pas. Pour ce faire, il faut que tous les employés participent à la création de cette marque employeur (Edwards, 2009), et on parle alors d'inclusion (Edwards, 2009). Cette inclusion a donc pour objectif de faire participer tous les employés dans les changements de systèmes et de structures de l'entreprise (Roberson, 2006).

Pour concilier ces concepts, les entreprises peuvent choisir d'intégrer la diversité dans la marque employeur. Cette inclusion est rendue possible grâce à la nature flexible de l'identité face aux problèmes sociétaux et aux attentes (Dutton & Dukerich, 1991). Or, comme l'identité d'une organisation est : « *le reflet de ses attributs distinctifs et centraux, incluant ses valeurs centrales, sa culture organisationnelle, ses modes de performance et ses produits* » (Elsbach & Kramer, 1996, p.442). Elle est donc le support parfait pour souligner le message que la diversité tient à cœur à l'entreprise.

Autre point à noter, c'est que les parties prenantes externes et internes influencent aussi la formation de l'identité organisationnelle (Nemetz & Christensen, 1996), l'identité interne étant l'ensemble des éléments que les membres de l'entreprise jugent centraux à l'organisation (Christensen & Askegaard, 2001).

Passons alors au processus de l'inclusion de la diversité au sein de l'identité. Avant l'inclusion, il y a différentes pressions qui vont pousser l'entreprise à intégrer la diversité au sein de

la marque employeur (Cole & Salimath, 2013). Elles se nomment pressions isomorphiques ou institutionnelles et sont, coercitives, normatives et mimétiques (DiMaggio & Powell, 1983).

Un premier type de pression est la coercition, qui a lieu quand il y a une menace de conséquences néfastes si l'organisation n'adopte pas les pratiques standards ou s'ils n'obéissent pas aux lois (Cole & Salimath, 2013).

Un deuxième type de pression est la pression normative qui est principalement implicite, et qui inclut des attentes à propos des procédures opératoires standards. Cette pression est relayée au travers des pairs et des employés de l'organisation (Cole & Salimath, 2013).

Troisième pression la mimétique, qui amène les entreprises à copier ou à imiter des aspects d'autres organisations. C'est particulièrement vrai pour les procédures de gestion de diversité qui sont très souvent imitées, (Cole & Salimath, 2013). Cette pression s'exerce plus particulièrement sur des entreprises ayant des structures similaires au sein d'un même secteur (Cole & Salimath, 2013).

Ces pressions institutionnelles ont pour conséquence que les parties prenantes ont des attentes quant aux procédures mises en place. L'absence d'une composante attendue conduit à une perte de légitimité (Cole & Salimath, 2013). Ce sont les attentes des parties prenantes quant à la diversité qui vont donc créer des pressions institutionnelles qui vont influencer l'inclusion de la diversité dans l'identité. En effet, certains gros investisseurs peuvent choisir d'investir uniquement dans des entreprises ayant fait de la diversité une de leur priorité. Par ailleurs, la diversité peut donner une image internationale importante susceptible d'attirer des investisseurs étrangers (Heijltjes, Olie, & Glunk, 2003).

Mais pour arriver à cette inclusion, une entreprise devra être plus engagée et fournir plus d'efforts que si elle se contentait d'initiatives de surface ou d'image. Ses objectifs de diversité vont passer de la conformisation aux procédures, à l'acceptation et à la reconnaissance de la diversité (Cole & Salimath, 2013).

Par la suite, il lui faudra mettre l'accent sur la diversité non seulement pour se conformer à des règles ou par tolérance, mais comme une des composantes de leur stratégie et de leur mission (Cole & Salimath, 2013).

Troisième partie

Partie pratique

Chapitre 1

Présentation des 7 entreprises

1 L'introduction de la partie pratique

Dans cette partie, nous allons d'abord présenter les entreprises de notre échantillon. Ensuite, nous analyserons les entretiens que nous avons effectués avec ces entreprises. Enfin, nous vérifierons les hypothèses de travail telles que nous les avons présentées dans la partie introduction et méthodologie.

2 AXA

L'entreprise AXA appartient au groupe AXA SA, dont le siège social se situe en France ("Axa", 2019). La marque « AXA » s'est distinguée auprès de Interbrand comme la première marque d'assurance pour la dixième année consécutive en 2018. Interbrand souligne comme qualités, en langue anglaise, « commitment » (l'engagement), « relevance » (la pertinence) et « authenticity » (l'authenticité) de cette entreprise (Interbrand, 2019).

AXA Belgium existe depuis 1990 et est leader avec 19,7% du marché de l'assurance. Ce sont quelque 3 200 courtiers, 450 agents bancaires et 3 500 collaborateurs qui s'y occupent de 2,9 millions de clients en Belgique (AXA, 2019). Sa particularité est d'offrir à la fois des services d'assurance, mais aussi de banque. L'entreprise considère qu'elle a deux gros défis : changement climatique et la longévité de l'entreprise. Cette entreprise n'a pas de label diversité.

3 Luminus

Luminus fait partie du groupe EDF, dont le siège social se situe également en France. L'entreprise belge existe depuis 1978, mais EDF en est devenue l'actionnaire majoritaire en 2009 ("Luminus", 2019).

Aujourd'hui, Luminus est le premier challenger, producteur d'électricité et fournisseur d'énergie sur le marché belge. L'entreprise compte 1,8 million client particuliers et industriels et plus de 900 collaborateurs ("Luminus", 2019). Le siège social de Luminus se situe à Bruxelles de même que les principaux départements de l'entreprise. Elle est également la première productrice d'électricité verte en Belgique avec 189 éoliennes et 7 centrales hydroélectriques. Elle s'est classée parmi les « Tops Employer », un classement qui récompense les entreprises ayant d'excellentes conditions de travail depuis 7 ans. Cette entreprise ne possède pas de label Diversité.

4 BNP Paribas Fortis

BNP Paris Fortis appartient au groupe BNP Paribas depuis 2009. Le groupe BNP Paribas est la première banque de la zone euro en termes d'actifs et 8^{ème} groupe bancaire international présent dans 72 pays.

L'entreprise belge, Fortis existe depuis 1990 en Belgique. Elle est active dans le secteur bancaire. C'est une banque qui est active sur le marché des particuliers et des entreprises en Belgique. Les activités de banque de détail sont proposées via les réseaux de Retail & Private Banking et de Corporate & Public Banking. La Banque est en pleine mutation avec la fermeture de 267 de ses 678 agences d'ici 2021. Cela vient du fait de la numérisation croissante du secteur bancaire, les clients sont de moins en moins nombreux à se rendre dans leur agence. Les défis de la banque sont de nouer des relations privilégiées avec ses clients et être aussi une actrice socialement responsable. Cette entreprise ne possède pas de label Diversité.

5 Engie-Cofely

Engie-Cofely appartient au groupe Engie, qui œuvre dans le secteur énergétique. Ce groupe est né de la fusion de Gaz de France et de Suez en 2008. Engie était le troisième groupe mondial dans le secteur de l'énergie en 2015. Le siège social du groupe se situe également en France (Engie-Cofely, 2019).

Engie-Cofely en Belgique fut d'abord « Compagnie Générale de la Chauffe » avant d'être, en 2015, restructurée en Engie-Cofely. Le rôle d'Engie-Cofely Belgique est de veiller à la performance énergétique de clients de type collectif : écoles, hôpitaux, villes et communes, etc. Nous sommes donc dans le secteur du « business to business » où les principaux clients d'Engie-Cofely sont d'autres entreprises. Son objectif est de faire de la Belgique le leader en transition énergétique (Engie-Cofely, 2019). Cette entreprise a un label diversité.

6 McDonald's

McDonald's de la « rue Neuve» fait partie du groupe McDonald's Corporation. McDonald's Corporation génère près de 25 milliards de dollars de chiffre d'affaires et compte 36 000 restaurants à travers le monde. Cette chaîne fut fondée en 1952.

Arrivée seulement en 1978 en Belgique, avec son premier restaurant à la Bourse, cette entreprise compte aujourd'hui 85 restaurants et 3300 collaborateurs, dont la moitié a moins de 35 ans en grande partie étudiants (Mcdonald's, 2019). Ses ambitions de croissance en Belgique sont la création, d'ici 2023, de 2000 nouveaux emplois et l'ouverture de 40 nouveaux restaurants (Retaildetail, 2018). Et le McDonald's que nous avons interviewé se situe à la rue Neuve.

Cette entreprise a un label diversité et c'est le seul restaurant McDonald's à posséder le label diversité.

7 Acélya

Acélya a ouvert ses portes fin 2007 avec une première agence à Schaerbeek, bientôt suivie de deux autres antennes à Uccle et à Watermael-Boitsfort. L'entreprise compte 99 salariés avec une majorité de femmes à temps partiel (Acélya, 2019). Acélya propose des services de nettoyage, de repassage, de lessivage, de courses ménagères et d'aide à la préparation de repas. Mais ce n'est pas uniquement une entreprise de titre-service, car elle offre aussi des formations pour la réinsertion des travailleurs. Acélya est une entreprise d'économie sociale et par conséquent elle a des obligations envers le gouvernement pour continuer à recevoir son aide.

Cette entreprise a un label diversité.

8 Manufast

Manufast est une Entreprise de Travail adapté (ETA) bruxelloise qui propose des solutions d'impression, de mailing, de scanning, de data management, de packaging et de logistique. Elle travaille depuis 55 ans avec des personnes porteuses de handicaps. Aujourd'hui, elle emploie 330 personnes, dont 270 en situation de handicap. Ses objectifs sont d'être une entreprise rentable et un acteur responsable (Manufast, 2019). Cette entreprise a un label diversité.

Chapitre 2

Entretien avec les entreprises n'ayant pas de label diversité

Voici un tableau récapitulatif des différents interviewés avec la lettre qui leur aient associé.

A	Responsable inclusion et diversité chez AXA
B	Experte senior de l'inclusion et la diversité chez BNP Paribas fortis
C	Directrice des ressources humaines chez Luminus

1 Leurs compréhensions de la diversité

Comme nous l'avons vu déjà vu dans la partie théorique, la diversité est la différence au sein d'un groupe et l'experte senior sur la diversité et l'inclusion chez BNP Paribas Fortis est d'accord avec cette définition.

« Pour moi c'est encore plus large, la diversité à la base, c'est le contraire de l'homogénéité, tout simplement. C'est être capable d'avoir une entreprise qui reflète toute la richesse de la société et qui évite les groupes homogènes. » (B)

Dans cette définition, ce qui ressort c'est l'idée de groupe et que la diversité existe par rapport à d'autres. Un groupe est divers s'il y a des membres variés qui le composent.

Le terme d'inclusion est aussi un concept qui va de pair avec le concept de diversité pour le responsable de la diversité et de l'inclusion. En effet, l'inclusion est l'attitude que choisit d'avoir une entreprise face à la diversité. Par conséquent, la diversité est un fait tandis que l'inclusion des personnes issues de la diversité est un choix de la part de l'entreprise. Pour ces entreprises, les critères de base de la diversité sont les caractéristiques démographiques telles que l'âge, le genre et l'origine ethnique. L'experte senior sur la diversité et l'inclusion chez BNP Paribas Fortis propose une bonne synthèse de la pensée générale des entreprises n'ayant pas le label diversité.

« Travailler sur les générations, travailler sur le respect de tous, quelle que soit leur orientation sexuelle et travailler sur l'intégration des collègues en situation de handi-

cap ou avec des soucis particuliers de santé. Ça, c'est un peu ensemble ce que j'entends par diversité. » (B)

Pour finir, les entreprises ont une compréhension du concept de diversité. En effet, pour elles la diversité comprend plusieurs catégories.

1.1 Diversité des employés :Le cas des femmes

Parmi les différents cas de diversité que nous retrouvons au sein de ces entreprises, la plus citée est celle de la diversité de genres. En effet, il est aisé pour ces entreprises d'avoir des statistiques quant à la présence des femmes aux différents niveaux hiérarchiques. Effectivement ; ces entreprises apprécient d'avoir des femmes à des niveaux hiérarchiques plus élevés, car le management féminin est différent du masculin. Les propos du responsable de la diversité et de l'inclusion chez AXA nous l'expliquent :

« Sans vouloir généraliser, les femmes sont plus empathiques, pensent plus aux autres, sont plus dans la recherche de compromis. Et les hommes sans vouloir généraliser aussi et vont plus prendre de risques et plus vouloir avancer. Et dès qu'on a minimum 30 %, cela a un impact sur la prise de décision, car ce sont deux façons de décider différentes qui se rejoignent et les discussions changent. » (A)

Pour arriver à avoir un nombre plus important de femmes dans les postes de management, plusieurs moyens sont utilisés.

BNP par exemple, fixe des normes chiffrées pour les trajets de formations. Ces chiffres sont régulièrement vérifiés pour éviter toute discrimination.

Une autre manière de procéder est la mise en place de discrimination positive , ce que pratique AXA. Un type particulier de gestion tient à cœur de l'entreprise : le management équilibré. L'accent y est mis sur l'équilibre entre éléments féminins et masculins au sein des équipes. Pour arriver à atteindre cet objectif, l'entreprise procède de la manière suivante :

« Quand on a le choix entre une femme et un homme de plus ou moins la même expérience et le même niveau, on va préférer la femme pour les postes de senior management. » (A)

Cette préférence est également prise en compte lorsqu' AXA fait du recrutement externe. L'entreprise donne alors comme consignes aux bureaux de *Head Hunting*, d'avoir une liste de candidats potentiels composée du même nombre d'hommes et de femmes.

Cette discrimination positive n'est pas pratiquée par d'autres entreprises. Cette pratique est même mal considérée par Luminus. Pour cette entreprise en effet, une discrimination positive reste de la discrimination et est, par conséquent, inacceptable.

Quels que soient les moyens utilisés pour y parvenir, pour ces entreprises, le fait d'avoir des femmes au sein de leurs équipes managériales, permet non seulement de prendre de meilleures décisions, mais aussi d'améliorer la qualité de l'environnement travail, du fait d'avoir différents types de managers, et donc différents styles managériaux.

1.2 Les autres cas de diversité

La deuxième catégorie diversité la plus présente et la plus discutée dans ces entreprises est la diversité culturelle. Les propos du responsable de la diversité et de l'inclusion chez AXA en témoignent :

« Et le deuxième thème est la diversité culturelle, et par cela on entend la diversité ethnique, religion, sociale, etc. Là, on n'est pas encore bon dans les niveaux de direction. » (A)

Les trois entreprises sont d'accord sur l'importance de ce type de diversité, mais reconnaissent leurs manquements sur ce plan. Le recensement ethnique étant interdit en Belgique, il est difficile de quantifier ce type d'appartenance et donc d'encourager sa prise en considération aux différents niveaux de l'entreprise, ses seuls chiffres accessibles sont ceux des nationalités.

Mais comme le dit le responsable de la diversité et de l'inclusion chez AXA :

« On peut uniquement mesurer les nationalités, mais ça ne veut pas dire grand-chose. Et donc du coup, ça, c'est plus dur à suivre. » (A)

Autres cas de diversité : les générations, les différentes orientations sexuelles et les handicaps. Ces minorités sont mentionnées en particulier par l'experte senior sur la diversité et de l'inclusion, mais aussi chez BNP Paribas Fortis et par le responsable de la diversité et de l'inclusion chez AXA.

La diversité linguistique a également été abordée par les interviewés. En effet, la Belgique étant un pays qui comprend plusieurs langues nationales, tenir compte de cette diversité est important. Elle peut également entraîner des discriminations. Les managers qui pratiquent une langue préfèrent promouvoir des personnes parlant la même langue. C'est d'autant plus le cas pour les entreprises situées à Bruxelles, là où les entreprises communiquent dans trois, voire quatre langues.

Néanmoins, ces trois entreprises (AXA, BNP Paribas fortis et Luminus) consultées constatent que la diversité parmi leurs employés a augmenté depuis qu'ils ont mis en place des politiques de gestion de la diversité. C'est surtout vrai pour l'experte senior sur la diversité et l'inclusion chez BNP Paribas Fortis :

« Ça me frappe de voir à quel point le mix a changé ces dernières années et est devenu beaucoup plus le reflet, peut-être pas de la société en général, mais de la diversité qu'on trouve dans les dernières années de bachelier ou de Master. » (B)

En somme, les entreprises n'ayant pas le label diversité (Axa, BNP Paribas Fortis et Luminus) prennent en compte les différents critères de diversité. En effet, la diversité est un concept large, et ne se limite pas à un groupe particulier. Néanmoins, il est à remarquer que le groupe des femmes est particulièrement mis en avant par les politiques menées de la gestion de la diversité.

2 Promotion de la diversité par ces entreprises

2.1 Communication sur leurs engagements

Une façon qu'ont les entreprises de communiquer sur l'engagement vis-à-vis de la diversité se passe au travers de leurs descriptions d'emploi. Un exemple est celui donné par le responsable de la diversité et de l'inclusion d'AXA :

« Sous l'offre d'emploi, il était spécifié que la diversité était importante chez nous et que, peu importe qui vous étiez, l'important était votre expérience, vos compétences et votre personnalité » (A)

Ce type de discours est là pour véhiculer un message aux candidats, celui de l'ouverture de l'entreprise envers tous types de profils. L'offre d'emploi est aussi un support important pour la directrice des ressources humaines chez Luminus pour communiquer leur ouverture d'esprit de l'entreprise. En effet cette responsable explique que la façon d'écrire une offre d'emploi peut valoriser un certain type de personnes et *de facto* exclure un autre.

Les arguments pour expliquer leurs engagements sont liés à la rationalisation de la diversité. En effet, AXA et BNP Paribas Fortis expliquent que la diversité peut leur apporter un avantage compétitif. Selon l'experte senior sur la diversité et l'inclusion chez BNP Paribas Fortis, c'est l'intelligence collective qui viendrait de l'émulation d'employés différents. Pour AXA, la diversité est un soutien à leur objectif de longévité. En effet selon le responsable de la diversité et de l'inclusion chez AXA, une entreprise ne peut pas être pérenne si tous les employés sont semblables et pensent de la même façon. La directrice des ressources humaines chez Luminus a un autre type de discours quant à la diversité. L'entreprise met en place plusieurs actions afin d'éviter les problèmes liés à la présence de diversité : les discriminations. Et dans ce sens, nous sommes dans une logique de problématisation de la diversité.

De plus, la directrice des ressources humaines chez Luminus parle l'engagement de son patron pour montrer que c'est une problématique qui tient réellement à cœur comme la directrice nous l'explique ici :

« C'est ça qui fait la différence : avoir un CEO qui y croit. Pour moi c'est vraiment cela qui fait la différence. » (C)

Autre façon pour les entreprises de communiquer sur la diversité en leur sein : l'utilisation des rôles modèles, ce à quoi recourt BNP. En effet, cette entreprise organise des événements pour les jeunes et les employés issu-s de la diversité, qui témoignent de leur expérience au sein de BNP. Le but de ces témoignages est notamment d'amenuiser les craintes liées au fait de travailler dans une grande entreprise telle que la BNP. De plus, ils confirment aux jeunes qu'il est possible d'avoir une carrière épanouissante, qu'ils soient ou non issus de la diversité.

Une dernière façon de communiquer sur la diversité est de montrer des chiffres. C'est ce que fait Luminus avec son rapport RSE qui comprend des données sur la proportion d'hommes et de femmes sur les différents niveaux et départements de l'entreprise. Cette forme de communication est clairement destinée aux investisseurs et aux clients.

En définitive, nous pouvons voir que les entreprises n'ayant pas le label diversité (AXA, BNP Paribas fortis et Luminus) communiquent tout de même sur leur engagement par rapport

à la diversité. Les parties prenantes destinataires de leur message sont soit leurs candidats, leurs clients et parfois les investisseurs. Le choix de communication de chacune des entreprises montre comment elle perçoit, et parfois même valorise la diversité en tant que stratégie d'entreprise.

3 Les pratiques des ressources humaines

Comme annoncé dans notre partie théorique, nous avons limité les dimensions managériales aux recrutements, à la socialisation et aux formations. Et c'est sur ces mêmes dimensions que nous allons revenir dans la suite de notre mémoire.

3.1 Le processus de recrutement

Concernant le processus de recrutement, les entreprises nous ont répondu qu'elles ont le choix, soit de recourir à des sociétés spécialisées et externes, soit de faire elles-mêmes tout le processus de recrutement. Dans le premier cas, ces partenaires ont comme but est d'augmenter la diversité de leur *sourcing*, et d'avoir ainsi plus de candidats différents. C'est le cas pour la BNP Paribas Fortis et AXA.

AXA va même plus loin, pratiquant la discrimination positive pour s'assurer de la diversité des employés comme explicités au point 1.1, page 52.

Le recrutement a également un autre rôle : celui de vérifier l'adéquation entre l'entreprise et les candidats potentiels. Les valeurs de l'entreprise sont des déterminants de l'embauche potentielle d'une personne.

Les entreprises ne cherchent pas spécifiquement des personnes pour qui la diversité est importante, mais elles ont néanmoins tendance à éliminer les personnes qui sont contre la diversité. Ainsi de cette affirmation de la directrice des ressources humaines chez Luminus :

« D'autre part, on veille aussi que les gens pas du tout ouverts à la diversité, que l'on n'aille pas les embaucher aussi dans l'entreprise » (c)

3.2 Les formations

Comme nous l'avons vu dans la partie théorique, un autre aspect important des pratiques de gestion de la diversité : l'organisation de formations. Dans les trois entreprises, des formations sont mises en place pour sensibiliser les managers à des comportements liés à des réflexes inconscients. La directrice des ressources humaines de Luminus explique l'importance de ces types de formations comme suit :

« Parce que parfois on fait des choix inconsciemment et ce qui est important c'est

d'être vraiment ouvert à la diversité de ne pas exclure homme ou femme pour certaines caricatures » (B)

D'une part, ces formations peuvent être dirigées vers les recruteurs. En effet, Luminus a formé ces employés responsables du recrutement à ne pas être biaisé lors du choix du candidat qui rejoindra l'entreprise.

D'autre part, ces formations peuvent être à destination des responsables d'équipes qui décident des promotions et des augmentations. Ces formations ont alors comme objectifs de réduire leurs biais inconscients et de donner de meilleures chances aux personnes issues de minorités, présentant des profils atypiques susceptibles de les croire inadéquats pour monter en grade. De plus, limiter ces sélections biaisées permet d'avoir une entreprise plus diversifiée à tous les niveaux hiérarchiques, et donc aussi, au niveau du management. En effet, selon BNP Paribas Fortis :

« C'est-à-dire qu'inévitablement si on encourage la diversité, c'est-à-dire qu'on encourage aussi des profils managériaux différents » (B)

Autre type de formation possible, celle mise en place par AXA. Son but est d'apprendre aux employés à adopter des comportements adaptés en cas de recrutement de personnes en situation de handicap. Ces formations permettent aux employés de normaliser les différents profils de collègues, et aussi de se sentir prêt(e)s à accueillir ces collègues. Ces formations ne sont pas limitées au management puisque c'est tout le personnel qui devra, le cas échéant, travailler avec le collègue en situation de handicap.

Il est également possible d'organiser des formations plus générales pour le management, sans que la diversité y soit présentée de manière explicite. Exemple chez Luminus : la gestion de la diversité est comprise de façon implicite dans les formations liées au leadership. Comme le précise la directrice des ressources humaines de l'entreprise :

« Nous, on travaille surtout sur les compétences de leadership. Mais la diversité est vraiment implicitement présente, mais pas explicite. » (C)

3.3 La socialisation, le cas des réseaux

Les réseaux sont typiquement des initiatives de gestion de la diversité. Ces réseaux permettent aux personnes issues des minorités de faire du *networking*, de rencontrer des collègues partageant les mêmes profils et expériences. Il existe des réseaux de femmes dans les trois entreprises interrogées, avec des avis contrastés.

Chez AXA, ce réseau est considéré comme une aide à la carrière, et permet une meilleure collaboration. Alors que Luminus doute de l'intérêt de ce type de pratique compte tenu de la culture belge :

« Avec nos femmes, ici en Belgique, cela ne fonctionne pas. On a essayé une telle invitation une fois par an, pour les faire discuter de différentes choses. On a constaté que les femmes ne se sentaient pas bien avec ce concept, et préféraient travailler ça différemment, et d'avoir toutes les chances qu'ont les hommes. » (C)

Ces deux entreprises ont des réseaux non inclusifs et fermés. Ils n'existent que pour les collègues féminins de l'entreprise. Ce type de réseau est remis en question par la directrice des ressources humaines de Luminus qui dit préférer des réseaux mixtes et ouverts.

BNP Paribas Fortis a également des réseaux. Ils y sont plus nombreux, mais aussi inclusifs.

« Chez BNP, on a créé différents réseaux au sein de la banque, qui ne sont pas de réseau fermé, mais qui sont des réseaux qui s'intercommuniquent et se soutiennent les uns les autres. »
(B)

Nous y trouvons des réseaux aussi différents qu'un réseau pour les personnes d'origine d'Afrique noire et pour les personnes passionnées par ce continent, ce réseau se nomme *Friends of Africa*. Existente également des réseaux pour les personnes LGBT et leurs alliés, un autre pour les personnes en situation de handicap et d'autres pour qui cette problématique est importante. Un réseau pour les plus 50 ans, et un autre pour les moins de 35 ans. Un réseau également autour de la question du genre. Ces réseaux, selon leur taille, organisent des événements pour les collègues, mais aussi des personnes extérieures à l'entreprise. Ainsi le réseau *Friends of Africa* est défini ci-dessous par l'experte de BNP Paribas fortis :

« C'est un réseau qui s'est beaucoup impliqué dans des événements, par exemple de recrutement sur Bruxelles pour venir partager leur expérience de travail chez nous. Et c'est sûr que ça parle beaucoup. Avec toutes les peurs que les jeunes peuvent avoir en termes de risque de racisme, de discrimination. »
(B)

Le but de ces réseaux est de promouvoir positivement la diversité. L'ouverture des réseaux fait qu'un plus grand nombre d'employés se sentent impliqués par les thèmes ainsi promus. Ils permettent aussi d'enrichir la culture interne de l'entreprise.

3.4 Le cas de la gestion de talents

Autre partie des ressources humaines auxquelles les interviewés ont porté une attention, c'est la gestion de talents. l'experte senior de la diversité et de l'inclusion de la BNP Paribas fortis nous a expliqué l'importance de la gestion de talents :

« Pour le développement de talent par exemple. C'est fondamental qu'il y ait une détection des talents qui soit faite avec une grande attention qu'il soit fait à la mixité, mais aussi aux différentes origines, mais aussi à l'équilibre francophone néerlandophone. »
(B)

Les talents sont les employés ayant le plus de potentiel et il est donc important de savoir les identifier correctement, peu importe leur profil. C'est une idée que partagent BNP Paribas Fortis et AXA. Elles ont toutes deux mis en place des politiques pour limiter des biais leurs concernant. Une autre preuve du lien qui existe entre la gestion de diversité et la gestion de talents est le responsable de la diversité et de l'inclusion à AXA soit responsable des deux pratiques. Il nous l'explique ici :

« On regarde tous les ans qui peut succéder à qui dans le top 100 d'AXA. Et c'est forcément lié à la gestion des talents et de la diversité. Et ça, c'est vraiment très cool. »
(A)

En somme, la problématique de diversité est intégrée dans le processus de recrutement pour les trois entreprises (AXA, BNP Paribas fortis et Luminus) que ce soit pour recruter de manière plus diverse ; ou pour ne pas recruter des personnes n'étant pas favorables à la question de la diversité. Les formations ayant intégré la diversité sont aussi présentes dans les entreprises. Avec celle-ci, c'est l'attitude des employés que l'entreprise veut modifier pour qu'ils soient plus ouverts à la diversité. Les réseaux sont des pratiques types des gestions de la diversité et ont donné des résultats contrastés selon la forme choisie par l'entreprise. Enfin des deux entreprises (AXA et BNP Paribas fortis) nous ont mentionné le lien qu'il pouvait y avoir entre gestion de la diversité et la gestion de talents.

4 La marque employeur

4.1 La création de propositions de valeur

Pour chacune des entreprises, nous allons communiquer les valeurs telles que les interviewés nous les ont données. Pour AXA, le responsable diversité et inclusion a cité :

« consumer first est une de nos valeurs[...] une autre de nos valeurs et One AXA qui veut dire qu'on est une même entreprise. Même si en Belgique, il y a l'assurance et la banque. Et même si on fait partie d'un groupe international. On est tous ensemble une entreprise. Et donc la diversité et l'inclusion et les autres valeurs sont Courage et Intégrité » (A)

Une de leur préoccupation principale est la satisfaction et cela se traduit par la valeur *consumer first*. Leurs valeurs Intégrité et Courage indiquent la manière dont les salariés doivent faire leurs travaux. À la fois, les employés doivent être audacieux, innovants et ils doivent essayer de faire changer des choses. Mais ils doivent aussi être intègres dans leurs décisions et dans leurs actions. Et la valeur qui réunit toute l'équipe composée d'employés ayant des postes différents dans plusieurs pays est AXA ONE, et, selon cette valeur, les différences enrichissent l'entreprise et les points communs unissent les employés.

Luminus possède 3 valeurs principales que la directrice des ressources humaines explicite ci-dessous :

« Les valeurs sont consumer first : C'est-à-dire mettre son attention sur le client. Entrepreneurship c'est plus une orientation vers une façon de travailler, tout le monde devrait faire son job comme si c'était sa propre entreprise. Et la troisième valeur, et c'est ça qui touche la diversité. C'est ensemble qu'on fait la différence. L'individu, ce n'est rien. Tout ce que l'on fait, tous les résultats que l'on attend. » (C)

La valeur de *consumer first* est aussi présente chez AXA et les deux entreprises les interprètent de la même façon. La valeur de *Entrepreneurship* explique que les employés de Luminus ont certaines autonomies quant à leur façon de faire leur travail. En effet, ils peuvent choisir une telle ou telle façon de travailler s'ils la considèrent comme plus efficace ou plus satisfaisante. Quant à la valeur qui est liée à l'idée que le tout est plus fort que la somme de ses parties, c'est une valeur que l'on peut rapprocher à la valeur d'AXA ONE.

Pour la BNP Paribas Fortis, l'interviewée n'a pas donné la liste exhaustive des valeurs de

l'entreprise. En effet, la banque est en train de redéfinir ses valeurs. Néanmoins, elle a cité une valeur, celle de respect qui est pour elle centrale pour l'entreprise.

4.2 L'intégration de la diversité dans la marque employeur

Pour chacune des entreprises, nous allons voir comment le concept de diversité s'inscrit dans leurs valeurs que nous avons vues au point 4.1, page 58 et qui est l'une des composantes de la marque employeur.

Pour AXA, la diversité s'inscrit dans deux de leurs valeurs. En effet, en ayant comme priorité, la satisfaction de leurs clients. La diversité existe dans cette valeur dans le sens où, pour répondre au mieux aux besoins des clients, il faut des collaborateurs qui puissent les comprendre convenablement. Et c'est là que la diversité intervient. En effet, AXA l'explique ainsi :

« Il faut des gens qui comprennent chaque segment de clients et c'est pour ça que c'est très important. Et cela fait vraiment partie de tout ce que l'on fait. » (A)

Avoir des collaborateurs issus de la diversité devient ainsi un avantage concurrentiel pour AXA.

La diversité s'inscrit aussi dans la valeur One AXA, car c'est dans cette valeur que l'entreprise fait référence aux différences au niveau des employés. Et ces différences sont alors vues comme étant des enrichissements pour l'entreprise.

Le diversité s'inscrit aussi dans One AXA. En effet, tous les salariés malgré leurs différences et leurs particularités forment un tout, One AXA. Et cette hétérogénéité est perçue comme une force pour l'entreprise.

L'une des valeurs de Luminus dit que le collectif est plus important que l'individu. Et partant de là, toute action qui pourrait nuire au collectif est proscrite. Dans cette idée la directrice nous a expliqué avoir mis en place des personnes de confiance. Celles-ci recueillent les signalements de comportements jugés « pas corrects ». Ici, c'est la conception lutte contre les discriminations qui est mise en avant avec cette valeur.

Au travers de sa valeur respect, la BNP lutte aussi contre les discriminations. En effet, une personne rejoignant une entreprise doit se sentir respectée afin d'être à l'aise. Et les discriminations ou micro-agressions sont autant de comportements qui sont contre la valeur de respect.

C'est l'experte senior en charge de la diversité et l'inclusion chez BNP Paribas Fortis qui nous a expliqué que l'importance d'intégrer la diversité dans la stratégie de l'entreprise comme s'est montrée dans ces propos.

« Mais alors, une fois qu'on a compris pourquoi ça ne peut plus être un petit volet sur le côté, ça doit être intégré.[...]lorsqu'on veut faire une entreprise plus diverse, c'est de travailler sur sa culture, pour la rendre plus inclusive et plus respectueuse » (B)

Les trois entreprises, AXA, BNP Paribas fortis et Luminus que nous venons de présenter ont en commun : la communication sur la diversité, l'intégration de cette problématique dans leurs valeurs et une attention particulière sur les pratiques de gestion des ressources.

L'intégration est une donnée venant des personnes interrogées. En effet, les valeurs de Luminus et BNP Paribas fortis ne sont explicitement liées à la diversité contrairement à AXA.

Chapitre 3

Entretien avec les entreprises ayant le label diversité

Voici un tableau récapitulatif des différents interviewés avec la lettre qui leur aient associé.

W	Responsable des ressources humaines chez Manufast
X	Responsable RSE chez Engie-Cofely
Y	Directeur des ressources humaines chez McDonald's
Z	Responsable des ressources humaines chez Acélya

1 Leur compréhension de la diversité

Pour le responsable de la RSE chez Engie-Cofely, la diversité peut être liée à l'altérité même si ce sont deux notions contraires pour lui.

« Et l'altérité, c'est positif ça veut dire que vous allez chercher chez l'autre, « alter » en latin veut dire l'autre, vous allez chercher chez l'autre, une caractéristique que vous n'avez pas. Comme ça avec l'un et l'autre vous avez davantage de chances de réussir vos projets. » (X)

Effectivement, le responsable de la RSE chez Engie-Cofely considère que le terme diversité est connoté négativement contrairement à l'altérité qui lui a un sens plus positif.

2 La promotion de la diversité par les entreprises

2.1 Leurs communications sur leurs engagements

Lorsque les entreprises communiquent sur l'engagement par rapport à la diversité. Plusieurs attitudes sont possibles. La première est de rendre naturelle la présence de la diversité. Pour ces entreprises, il est naturel d'avoir de la diversité en leur sein. C'est le cas pour Manufast qui choisit d'embrasser ses différences qui vont faire partie d'elle. Par contre, le responsable des ressources humaines chez McDonald's nous a expliqué que c'était normal d'avoir de la diversité compte tenu des types de candidats qu'il a. Néanmoins, l'entreprise ne va pas formuler un discours particulier sur son engagement. Une autre façon de communiquer sur la diversité est de parler de son rôle pour l'égalité des chances. Manufast et Acélya tiennent ce type de discours. Effectivement le but de ces entreprises est d'aider une population fragilisée à s'insérer sur le marché du travail. Engie-Cofely a également l'envie de participer à ce travail comme l'explique son responsable de la RSE :

« C'est aussi lié au concept de solidarité puisque nous nous prévalons d'une politique qui est axée sur l'égalité des chances et sur l'entraide et la collaboration entre les différents groupes des populations » (X)

Dans ce cas, l'égalité des chances est liée à l'une de ses valeurs. Cette intégration est une autre manière de démontrer l'engagement d'Engie-Cofely envers la diversité.

Cette forme est destinée aux clients de ces entreprises. Et c'est à eux que l'entreprise va vouloir communiquer ce type d'engagement afin de leur montrer qu'elles sont responsables et qu'elles apportent un plus pour la société en général. Pour démontrer son engagement dans ce sens-là, Engie-Cofely a créé une association qui travaille sur la question de la proportion de filles dans les études scientifiques et mathématiques.

De plus, le responsable de la RSE chez Engie-Cofely envisage la diversité comme avantage compétitif pour l'entreprise. Cette idée revient à plusieurs reprises lors de notre entretien avec lui. Un exemple de cette perception :

« C'est une richesse pour l'entreprise parce que ça permet à l'entreprise d'être multi-culturelle, multiraciale, multi-politique, multi... etc.. » (X)

Ce type de discours cible les employés d'Engie-Cofely afin qu'ils soutiennent l'intégration de la diversité dans l'entreprise. En effet, cet argument est utile pour convaincre de l'utilité de la mise en place de pratiques de gestion de la diversité .

2.2 Le cas du label

Le label diversité est un autre moyen pour les entreprises de communiquer sur leur engagement par rapport à la diversité en leur sein. Engie-Cofely et Acélya vont le communiquer à leurs clients. Le responsable RSE d'Engie-Cofely nous explique comment :

« Mais par contre, on le mentionnera lorsqu'on voudra signer de gros contrats. On dira : « en plus nous avons le label diversité ou nous avons le label éco-environnement, et cetera, et cetera. » Donc ça ne fait pas partie d'une démarche marketing, mais ça

fait plus partie d'une démarche volontariste qui peut aider éventuellement le business à décrocher des contrats en plus. » (X)

Dans ces propos, le responsable RSE d'Engie-Cofely montre bien que le label diversité peut être un soutien lors de la signature de contrat. Dans ce cas-là, le label apporte une certaine légitimité à l'entreprise quant à leur engagement vis-à-vis de la diversité.

En revanche, Acélya, va communiquer sur la présence du label, mais de façon moins systématique. En effet, le responsable des ressources humaines nous a signalé que la plupart des clients connaissaient leurs projets ou qu'ils l'ont découvert en allant sur le site internet. Et par conséquent, le label n'intervient que rarement dans les discussions avec les clients.

Toutefois, ces entreprises ne s'entendent pas sur la façon de communiquer sur la présence du label aux autres parties prenantes. Acélya a mis le label diversité au sein de leur site internet, ce label est un signe de reconnaissance de leur travail mené sur la diversité et par conséquent il doit être vu par tous. En revanche, Engie-Cofely préfère ne pas en parler en dehors de leurs parties prenantes internes (employés et clients). L'entreprise a choisi ne pas mentionner la présence du label dans les communications marketing. En effet, pour elle, le but principal de ce label est de conscientiser les employés à la diversité au sein de l'entreprise.

Macdonald's, à l'opposé, n'emploie pas le label diversité dans sa communication. En effet pour eux, le parcours pour acquérir le label est juste une surcharge de travail sans réel bénéfice. Le responsable Macdonald's en parle ici :

« Je me suis fait avoir, je ne sais plus pourquoi. Pour nous c'est une réalité, mais je ne m'attendais pas à la charge de travail que c'était, et la charge d'information qu'il fallait donner. La diversité était présente donc je n'ai pas besoin de me justifier. » (Y)

Et la responsable des ressources humaines de Manufast est d'accord avec Acélya par rapport à la valeur du label, mais elle ne communique que très peu sur la présence du label. Effectivement, la seule mention du label se trouve sur le site internet de l'entreprise.

En définitive, lors de la communication par rapport à la diversité, nous avons plusieurs attitudes. McDonald's qui malgré un label diversité et une diversité présente chez eux, choisit ne pas mentionner le sujet. Nous avons Acélya et Manufast qui sont des entreprises à vocation sociale et elles utilisent le label diversité comme un outil de communication vis à vis de leurs engagements. Mais nous avons constaté que c'est à peu près la seule façon dont elles communiquent sur cette question. Alors qu'Engie-Cofely a choisi de communiquer à la fois en utilisant le label comme un outil de motivation pour les employés, mais aussi un argument lors de la signature de contrats.

3 Les pratiques de gestion des ressources humaines

3.1 Le processus de recrutement

Par rapport au processus de recrutement, plusieurs des interviewés ont choisi de faire appel à des partenaires pour les aider à trouver les personnes adéquates. McDonald's et Engie-Cofely

emploient des partenaires qui aident les entreprises à trouver des profils diversifiés et particuliers. McDonald's par exemple, utilise ses partenaires pour trouver une personne particulière. En effet, l'entreprise a une préférence pour un certain type d'employés (les possesseurs de la carte Activa par exemple), les partenaires peuvent l'aider à atteindre ce type de chercheur d'emploi. Engie-Cofely a choisi d'utiliser des partenaires pour augmenter leur variété des profils :

« On signe des partenariats avec des experts ou des associations d'experts qui sont en contact avec ce type de public. » (X)

Ceux-ci l'aident à recruter plus large, car ils lui fournissent plus de profils de personnes issues de la diversité. Néanmoins, ce sont les employés d'Engie-Cofely qui s'occupent de la suite du processus du recrutement. Ils sont responsables de la sélection des candidats qui deviendront des salariés de l'entreprise. Et comme nous l'avons vu dans la section 3.2, ceux-ci sont formés au recrutement divers. McDonald's agit de la même façon en choisissant les candidats qui rejoindront le restaurant.

Une autre façon de faire est de gérer tout le processus du recrutement en interne. C'est le cas pour Manufast et Acélya. Les critères pour les employés leur servent de premier screening. En d'autres termes, si un candidat ne remplit pas les conditions données par les institutions qui leur fournissent des subsides alors il ne sera pas considéré comme potentiel ouvrier. Ce screening n'est en vigueur que pour les employés de type « manuel ».

3.2 Les formations

Les formations sont là pour aider les employés à acquérir de nouvelles compétences. La société Engie-Cofely a mis en place des formations pour aider ses recruteurs à adopter un comportement adéquat lors d'entretien d'embauche. Ces formations ont délibérément une nature plus pratique que théorique par choix du responsable RSE. L'entreprise a aussi mis en place des formations liées à l'intégration de personnes en situation de handicap. Ces formations en particulier ont été faites en collaboration avec une aide extérieure comme c'est expliqué ci-dessous :

« Nous fonctionnons avec une association qui s'appelle Diversitycom. Elle est spécialisée dans l'intégration et l'inclusion de personnes atteintes de handicaps physiques au sein de l'entreprise. Et comme nous ne sommes pas des spécialistes, mais eux nous ont aidé avec l'intégration de personnes porteuses de handicaps. » (X)

Manufast emploie aussi des personnes en situation de handicap a également fait des formations en lien avec ce sujet. En effet, ces formations sont proposées par la fédération des entreprises de travail adapté bruxelloise (Febrap) et celles-ci sont faites pour le personnel chargé de la sécurité et les moniteurs entre autres . Par contre, le groupe de Macdonald's propose certes des formations pour les managers, mais sans qu'elles comprennent explicitement la diversité. De plus, celles-ci ont lieu à Paris ce qui complique l'accès pour les managers belges par exemple. Acélya de son côté, a fourni à ses salariés une formation liée à la gestion multiculturelle. Cette formation leur a permis d'acquérir des compétences spécifiques liées à la gestion d'équipe ayant plusieurs cultures.

3.3 Cas particulier : les plans diversité

Pour obtenir le label diversité d'Actiris les entreprises doivent suivre des plans diversité. Et ces plans sont composés de plusieurs actions à mettre en place, dont un audit. Cet audit permet aux entreprises d'évaluer les pratiques qui se déroulent chez elles. C'est même une des raisons qui ont poussé le responsable RSE d'Engie-Cofely de participer aux plans diversité :

« Parce que chez Actiris, ils font d'abord un audit interne pour savoir quelles sont les bonnes et mauvaises pratiques. » (X)

Ces audits permettent aux entreprises de se rendre compte de certains manquements dont elles pourraient être responsables. Néanmoins, deux des entreprises : Manufast et McDonald's doutent de l'intérêt de ces plans et se justifient par la diversité déjà présente dans leur entreprise, les pratiques pour la gérer existent déjà. Et donc les plans n'ont pas généré de nouvelles pratiques.

En somme, les entreprises ayant le label diversité ont intégré plusieurs types de pratiques liés à la gestion de la diversité. Pour le processus de recrutement, nous pouvons faire une distinction entre les entreprises à économie sociale et dont le processus est influencé par les critères d'employabilité donnés par différentes institutions, de l'entreprise privée, Engie-Cofely qui n'a pas de compte à rendre quant à son processus.

4 La marque employeur

4.1 La création de propositions

Engie-Cofely possède 3 valeurs et son responsable RSE les cite ici :

« Donc l'image que nous voulons renvoyer et celle d'une entreprise solidaire, une société inclusive et une société qui a axé sur la transition vers de nouveaux modes de fonctionnement » (X)

La valeur d'inclusion est liée à la diversité des employés. Et par inclusion, l'interlocuteur parle du fait que l'entreprise doit s'adapter à ses employés et les aider à être à l'aise dans l'entreprise. Leur volonté de participer à la transition énergétique est liée aux nouveaux défis écologiques devant lesquelles nous nous trouvons. Et cette valeur sous-entend également leur volonté d'être à la pointe des nouvelles technologies et d'être au fait des changements qui se déroulent. Autre liste de valeurs est celle donnée par Acélya :

« Je dirais dans l'écoute, dans l'accompagnement et dans la qualité. Je ne sais pas si on peut vraiment le classer comme une valeur. Je dirais la qualité je parle beaucoup de patience, et cetera, mais je pense que l'exigence est aussi un critère important pour que tout le monde se respecte et sois fier de son travail et ça fait aussi partie des valeurs qu'on veut mettre en avant, que tout le monde travaille très bien et qu'on soit une belle entreprise mélangée, agréable et efficace. » (Z)

Dans les valeurs d'Acélya, nous avons deux types : En effet, il y a les valeurs qui vont donner

une direction quant à l'attitude des managers envers les ouvriers. Ces valeurs sont l'écoute et l'accompagnement et elles sont étroitement liées à l'objectif de l'entreprise. En effet, l'un des objectifs d'Acélya est d'aider les ouvriers « fragilisés » à s'insérer sur le marché de l'emploi. Par contre, la valeur d'exigence existe pour tout le monde ; aussi bien les ouvriers que les managers. C'est une valeur importante pour l'entreprise, car malgré la « fragilité » des ouvriers, ils doivent avoir une exigence par rapport à leur travail et ainsi lui accorder de l'importance. Quant à Macdonald's, le responsable des ressources humaines ne nous a pas donné une liste de ces valeurs. Par contre, il nous a expliqué que Macdonald's est une entreprise commerciale et par conséquent tous ces choix sont guidés par l'envie de faire du profit.

4.2 La marque employeur externe

Lors du processus de recrutement d'ouvriers d'Acélya, leurs valeurs ressortent dans leur attitude envers les candidats.

« Même au recrutement et on pourra être plus explicatif, plein de patients. Et aller chercher des qualités peut-être de manière un peu plus profonde que les entretiens classiques, dans une boîte lambda. » (Z)

Ici les valeurs de patience et d'écoute ressortent clairement dans les propos du responsable des ressources humaines d'Acélya. En ayant cette attitude, les recruteurs font donc la promotion de ces valeurs aux candidats.

Manufast communique aussi sur ces valeurs, mais plus explicitement. En effet, les valeurs sont présentes à plusieurs endroits pour être sûr que les candidats les aient intégrés quand ils viennent à l'entretien d'embauche. Ici, la responsable des ressources humaines nous explique comment se déroule cette communication

« Sur le site internet, il y a une présentation de la société, de valeurs et de nos missions. Les valeurs sont aussi mises sur la feuille des jobs quand des fonctions sont ouvertes dans l'entreprise. Et donc dans toutes les offres d'emploi vers l'extérieur, on mentionne qu'effectivement, on fait une brève description de l'entreprise et de notre mission. » (W)

Cette communication active montre l'importance accordée à ses valeurs par l'entreprise. Mais aussi l'envie de l'entreprise d'avoir des employés qui partagent ces valeurs.

4.3 La marque employeur interne

Pour faire vivre ses valeurs de façon transparente à ces employés, Acélya a choisi de monter une pièce de théâtre avec le personnel. Le responsable des ressources humaines nous en parle ici :

« L'année passée on a aussi fait une pièce de théâtre avec tous les ouvriers sur le thème de la diversité, du regard des autres, le racisme, le racisme intracommunautaire. » (Z)

Cette pièce avait comme but de parler des expériences de chacun quant aux thèmes du racisme. Les valeurs d'écoute et d'accompagnement sont présentes dans cette pièce qui n'a pu exister que grâce aux échanges des expériences de chacun.

Pour Manufast aussi, ses valeurs sont importantes. Cela se traduit par des campagnes d’affichage où les valeurs sont mentionnées. De plus, les employés sont régulièrement évalués sur leurs connaissances et leurs appropriations aux valeurs.

4.4 L’intégration de la diversité dans la marque employeur

Pour chacune des entreprises, nous allons voir comment le concept de la diversité s’inscrit dans leurs valeurs que nous avons citées 4.1, page 65 et qui l’une des composantes de la marque employeur.

Pour Acélya et Manufast, la diversité fait partie de leur identité. En effet ce sont des entreprises qui ont comme objectif d’employer des personnes qui ont du mal à trouver de l’emploi sur le marché « traditionnel ». Et ces objectifs se ressentent au travers des choix des valeurs.

C’est même une des raisons pour lesquelles le responsable des ressources humaines d’Acélya a choisi de travailler dans l’entreprise :

« Je voulais un job qui se rapproche le plus de mes valeurs qui étaient plus humaines [...] j’ai cherché sur Bruxelles et j’ai trouvé Acélya et pour moi porter un projet qui avait du sens et qui aidait des gens qui sont peu employables » (Z)

Pour Engie, la diversité est liée au concept de solidarité. En effet l’entreprise travaille sur l’entraide et la collaboration entre des groupes différents. De plus l’entreprise travaille avec plusieurs types de partenaires comme le responsable RSE l’explique ici :

« Les actions de type inclusif qui se font à l’égard de la société au sens large. C’est la signature de partenariats avec les associations, des ONG, des fondations, les institutions, organisme gouvernemental ou européen pour favoriser l’intégration dans certains types de population au sein des salariés de l’entreprise. » (X)

Ce type d’initiative est lié à leur concept d’inclusion selon l’interviewé.

5 Conclusion de la partie pratique

Malgré le fait qu’on ait interrogé qu’un nombre limité d’entreprises. Nous pouvons déjà voir certaines tendances se dessiner. En effet, lors de leurs définitions de la diversité, les entreprises avaient compréhension du concept. Par exemple, BNP Paribas fortis et Engie-Cofely nous ont expliqué leur façon de voir la diversité dans leurs entreprises. Elles se limitaient à une série de critères, mais expliquaient de l’attitude de l’entreprise envers la diversité. Concernant la promotion, il y a trois façons dont les entreprises nous ont communiqué leurs positions par rapport à la diversité. La première position est de considérer la présence de personnel issu de la diversité comme normale. C’est le cas pour Acélya, Manufast et McDonald’s. Ces entreprises ont le label diversité et communiquent modérément sur la diversité en leur sein, sauf McDonald’s qui ne communiquent pas. Ces entreprises ont également comme particularité d’avoir du personnel issu de la diversité depuis toujours et même d’avoir obtenu le label. En effet, Manufast et Acélya recrutent une part importante de leurs employés selon des critères fixés par les gouvernements qui les subventionnent.

BNP Paribas fortis, Engie-Cofely et AXA voient en la diversité un avantage concurrentiel pour leurs entreprises. Elles vont aussi, toutes trois, mettre en place des pratiques afin de recruter plus dans la diversité. Ce sont les seules à mener ce type d'action proactive. Dans sa communication, Luminus parle de la diversité lorsqu'elle parle de la lutte contre les discriminations ou lorsque l'entreprise parle de la diversité de genre qui est présente dans son entreprise. Elle n'essaie pas pro activement de recruter dans la diversité.

Par rapport aux formations, 5 des 7 entreprises ont des formations liées à la diversité. Luminus et Engie-Cofely qui ont mis en place des formations pour leurs recruteurs afin de limiter les biais lors du recrutement. BNP Paribas fortis et AXA ont aussi mis en place des formations contre les préjugés, mais elles sont faites pour les managers. Axa et BNP Paribas fortis ont aussi des formations pour l'accueil de personnes en situation de handicap au sein de l'entreprise. Les employés d'Acélya ont eu droit à une formation sur la gestion multiculturelle. Donc Manufast et McDonald's n'ont pas de formations spécialement dédiées à la problématique de diversité.

La socialisation ayant intégré la problématique de diversité n'est présente que dans les sociétés anonymes. Effectivement, seules BNP Paribas fortis, AXA, Luminus ont mis en place des réseaux pour aider leurs employés issus de la diversité à former des connexions avec des personnes qui partagent la même expérience.

En somme, les sociétés anonymes sont celles qui ont fait le plus de démarches pour intégrer la problématique dans leurs sociétés. Avec un processus de recrutement, des formations et des réseaux mis en place en tenant compte de la diversité. Néanmoins, nous devons souligner que ces entreprises (AXA, BNP Paribas fortis, Engie-Cofely) ne s'intéressent à la problématique que depuis une dizaine d'années. Ce qui est différent des entreprises à vocation sociale (Manufast, Acélya) où les différents types de profils font partie de leurs identités et cela depuis leurs créations.

5.1 Ouverture

Au terme de ce travail, nous reconnaissons que nous n'avons pas pu analyser tous les aspects de notre thématique. La performance liée à la diversité, la composition des employés sont des aspects que nous avons survolés. De plus, nous nous sommes limités aux entreprises qui communiquaient sur la diversité sur le site internet et dont le siège social en Belgique se situait à Bruxelles. Il pourrait être intéressant de mener une étude similaire avec des entreprises situées en Wallonie ou en Flandres. Cette étude pourrait être transposée aux secteurs publics ou à d'autres pays que la Belgique.

Quatrième partie

Conclusions générales

1 Vérification des hypothèses

La vérification est le moment de confrontation entre la partie théorique et les éléments récoltés sur le terrain de recherche. Nous allons vérifier chacune des hypothèses formulées durant l'étude de la littérature.

Durant notre travail, nous avons développé le concept de diversité et de gestion de la diversité et nous avons vu comment ces notions étaient implémentées dans 7 entreprises bruxelloises. Nous avons pu recueillir de nombreuses informations à la suite de nos entretiens.

Pour rappel, la question de recherche était « ***Quels sont les déterminants de la cohérence entre la communication sur la diversité et la réalité des pratiques de gestion de diversité?*** »

Notre première hypothèse s'énonce ainsi :

- *La diversité des employés est une dimension de la marque employeur*

À la lumière des informations recueillies auprès des différentes entreprises, l'intégration de la diversité au sein des valeurs des entreprises est une évidence pour certaines d'entre elles.

Néanmoins, nous sommes face à trois méthodes d'intégration différentes. La première est celle de redéfinir de nouvelles valeurs explicitement liées à la diversité. Comme nous l'a dit Engie-Cofely avec ses valeurs de « solidarité » et « d'inclusivité ».

Dans la deuxième méthode, BNP Paribas fortis, AXA et Luminus nous ont expliqué qu'elles n'avaient pas de valeurs explicitement liées à la diversité, mais la diversité est intégrée parmi d'autres valeurs. De ce fait, une autre lecture des valeurs est rendue possible suite à l'intégration.

Le troisième cas est celui des entreprises à vocation sociale. En effet pour celles-ci, la diversité fait partie de leur identité même lorsque ce n'est pas clairement indiqué dans les valeurs.

Au regard des informations collectées sur le terrain, cette hypothèse est *confirmée*. En effet, 6 des 7 entreprises nous ont expliqué que la diversité était une composante de leur marque employeur. Même si dans leurs entretiens, elles ont utilisé le terme d'identité « organisationnelle » ou de valeurs qui sont des composantes de la marque employeur selon Robertson et Khatibi (2012).

Notre deuxième hypothèse est :

- *Les pratiques de ressources humaines telle que le recrutements, les formations et la socialisation intègrent le concept de diversité*
 - *Les activités de formations, plus particulièrement des formations de management intègrent la problématique de diversité*

Les entreprises n'ayant pas le label diversité, l'une de leurs priorités par rapport à la diversité était de limiter les biais inconscients des managers. Par conséquent, les trois entreprises nous ont communiqué qu'elles ont mis en place des formations de sensibilisation à cette problématique.

L'autre type de formation, celle sur l'acquisition de nouvelles compétences et elle est présente chez plusieurs entreprises; Engie-Cofely et AXA avec leurs formations pour l'intégration de personnes en situation de handicap et chez Acélya avec la formation sur la gestion multiculturelle.

Plusieurs entreprises, c'est-à-dire, 5 des 7 entreprises qui communiquent sur leurs engagements par rapport à la diversité ont mis en place des formations intégrant la problématique. La première partie de l'hypothèse est donc *confirmée*. Néanmoins la formation la plus souvent mise en place est celle visant à réduire les comportements discriminatoires. Le problème est que ce type de formation a été jugé comme peu efficace par Brief (2008). Nous pouvons nous interroger sur le choix de ce type de formations pour gérer la diversité.

- *Le recrutement est un processus central de la gestion de la diversité*

Plusieurs entreprises nous font comprendre qu'elles prêtent une attention particulière au processus de recrutement. En effet, selon Garner-Moyer (2011) c'est ce processus qui est le plus susceptible d'être influencé par des subjectivités telles que des attitudes discriminantes. Et si une entreprise veut recruter plus large, elle doit commencer par questionner son processus de recrutement. C'est une réflexion qu'ont eut Luminus et Engie-Cofely avec une formation spécifique à destination de leurs recruteurs. C'est un conseil donné par Tipper (2004) dans ces clés pour recruter plus dans la diversité. BNP Paribas fortis va suivre un autre conseil de l'auteur et mettre une stratégie spécifique pour toucher les candidats issus de la diversité. Cette stratégie est le témoignage des rôles modèles auprès des jeunes. Ceux-ci essayent de communiquer leur expérience au sein de l'entreprise.

Cette sous-hypothèse est *confirmée* pour la grande majorité des entreprises. C'est-à-dire 6 sur 7 ont mis en place des formations, mais avec des objectifs différents.

- *Le processus de socialisation est adapté à la diversité*

Dans la socialisation, il y a les réseaux d'affinités Brief (2008). Ceux-ci permettent aux employés d'être bien intégrés dans l'entreprise grâce aux connexions qu'ils favorisent (Dobbin, Kalev, & Kelly, 2007). Les trois entreprises sans label mettent en place des réseaux, mais les résultats sont contrastés comme nous l'avons vu avec BNP Paribas fortis, AXA et Luminus. Les entreprises distinguent deux types de réseaux. Le premier est ouvert et permet à tous les employés ayant une affinité avec la problématique d'y participer. Et ce type de réseau qu'a mis en place BNP Paribas fortis. Ses réseaux ou groupes d'affinités organisent des événements qui selon P. H. Douglas (2008) permettent d'accroître la connaissance et la compréhension de l'autre. Tandis qu'AXA et Luminus ont préféré des réseaux fermés qui ont moins fonctionné. Les résultats de Luminus sont en concordance avec Kalev, Dobbin, et Kelly (2006) qui écrit sur le manque d'efficacité des réseaux d'affinités.

Cette sous-hypothèse est donc *confirmée*, mais uniquement pour les entreprises privées telles que Luminus ou Engie-Cofely. Les entreprises à vocation sociale n'ont pas mis en place de pratiques spécifiques à la socialisation.

L'hypothèse peut être en partie *confirmée*. L'intégration de la diversité aux pratiques de ressources humaines est un bon indicateur de la cohérence. Néanmoins cette intégration va dépendre des besoins et de la taille de l'entreprise. En effet, pour certaines entreprises, la diversité des employés est un changement organisationnel, et pour d'autre une réalité déjà présente. Et pour ces dernières (Acélya, Manufast et Mcdonald's), un processus de socialisation particulier

pour le personnel issu de la diversité est donc inutile. Cette hypothèse est donc à vérifier au cas par cas. De plus, McDonald's étant un restaurant avec un faible besoin de créativité ou d'innovation, la gestion de la diversité n'aurait eu que peu voire pas d'utilité dans leur cas. De plus, le restaurant reçoit naturellement des candidatures issues de la diversité. Donc la mise en place de pratiques de recrutement particuliers est aussi inutile dans leurs cas.

— *L'obtention du label diversité est un indicateur de la cohérence*

Selon Singh et Point (2006), les labels sont de bons instruments pour les entreprises qui veulent communiquer sur la présence de diversité en leur sein. Néanmoins, Dobbin et al. (2007) nous expliquent que ceux-ci n'étaient pas toujours des indicateurs fiables de la réalité de l'entreprise quant aux pratiques de gestion de la diversité.

Parmi nos interviewés nous avons Mcdonald's qui malgré son label n'a pas mis en place les pratiques spécifiques à la gestion de la diversité. Bien que pour obtenir le label diversité, il y ait une obligation de mener en interne une série d'actions. L'interviewé nous a dit en avoir mené aucune.

Par contre, Acélya, Manufast et Engie-Cofely ont toutes trois, des pratiques de ressources humaines ayant intégré la diversité. Elles ont un processus de recrutement plus ouvert à la diversité. Elles ont également mis en place des formations afin d'avoir un environnement plus accueillant pour cette diversité.

Une chose qui est ressortie pour 3 des entreprises ayant le label (Acélya, Manufast et Mcdonald's), elles voulaient que le label soit une reconnaissance de la diversité déjà présente. En effet, pour Manufast, Acélya et Mcdonald's, la diversité était déjà présente dans leur société avant de suivre les étapes des plans de diversité d'Actiris. Nous avons l'impression donc que certaines entreprises furent récompensées pour la présence de diversité plutôt que la mise en place de pratiques adéquates pour la gérer.

Cette hypothèse est en partie *confirmée*, car trois des entreprises ayant le label ont effectivement des politiques liées à la gestion de la diversité. Ces entreprises utilisent certes le label comme un outil de communication, mais elles ont réellement mis en place des pratiques qui confirment leur engagement.

En conclusion, nous avons vu qu'il existe des déterminants de la cohérence entre la communication et la réalité de la gestion de la diversité au sein des entreprises. En effet, pratiquer ce que l'on dit est un signe d'une entreprise honnête. Ce qui est positif pour la problématique de diversité, mais aussi pour les employés qui peuvent ainsi faire confiance à ce qui est prôné lors du processus de recrutement.

2 Recommandations managériales

Parvenu à la fin de notre mémoire, au regard des entretiens avec les différentes entreprises, il ressort qu'une cohérence entre les éléments de communication et la réalité des pratiques de gestion de diversité est importante.

Tout d'abord, intégrer la diversité dans la marque employeur n'est pas une nécessité. Néanmoins, les entreprises l'ayant fait sont celles qui ont déjà mis en place une politique liée à la gestion de la diversité. Cette intégration permet aux entreprises d'envoyer deux messages à leurs parties prenantes. Premièrement, ces sociétés disent que la diversité leur tient à coeur. Deuxièmement, l'intégration rend la négligence de la problématique moins aisée. Les employés doivent tenir compte de la diversité dans leurs stratégies. Mais pour que les employés en tiennent compte, il faut que les valeurs de la société soient bien connues et assimilées par les salariés. Les entreprises peuvent mettre en place plusieurs initiatives pour aider à cette assimilation.

Ensuite, l'obtention du label n'est pas un bon indicateur quant à la place de la diversité au sein de l'entreprise. C'est un outil formidable pour communiquer sur leur implication vis-à-vis de la diversité, néanmoins il ne faut pas que l'entreprise se contente de ce label si elle veut vraiment s'impliquer dans le sujet. En effet, le label a semblé récompenser une partie des entreprises pour la présence plutôt que pour leur réelle gestion de celle-ci.

Enfin, la problématique de diversité doit s'inscrire dans les ressources humaines et ces pratiques. Cette intégration est indispensable pour toute entreprise voulant gérer la diversité. Néanmoins, certaines pratiques peuvent être inadaptées à des entreprises particulières. Par conséquent, les responsables des ressources humaines devraient mettre en place une veille stratégique pour vérifier à échéance régulière la bonne intégration de ces pratiques. Cette veille donnerait des données sur le besoin, le cas échéant, de modifier ou de changer d'initiatives. Une entreprise permettant une certaine flexibilité serait un plus pour intégrer cette veille relative à la diversité.

3 Perspectives de la recherche

Compte tenu de la méthode d'analyse utilisée, la méthode qualitative, les résultats trouvés ne sont pas statistiquement représentatifs. Les conclusions ne peuvent pas être généralisées dans la mesure où, dans une région telle que Bruxelles comptant plusieurs milliers d'entreprises, nous n'avons interviewé que 7 entreprises bruxelloises bien que par souci de représentativité, nous avons veillé à obtenir un équilibre en nous adressant à des entreprises à vocations et à tailles différentes. Ce nombre n'est pas suffisant pour tirer des conclusions représentatives avec une marge d'erreur très faible. Nos résultats peuvent tout de même être considérés comme significatifs et ouvrants des pistes de réflexion.

Bibliographie

- Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity : Capitalizing on the value of a brand name* (N^{os} Book, Whole). New York (N.Y.) : Free press.
- Acélya. (2019). *Le projet - Acelya*. <https://www.acelya.be/le-projet>.
- Adler, N. J. (1986). *International dimensions of organizational behavior*. Kent Pub. Co.
- Aiken, L. H., Havens, D. S., & Sloane, D. M. (2009 Jul-Aug). The Magnet Nursing Services Recognition Program : A comparison of two groups of magnet hospitals. *The Journal of Nursing Administration*, 39(7-8 Suppl), S5-14. doi: 10.1097/NNA.0b013e3181aeb469
- Allen, T. D., & Rush, M. C. (2001, décembre). The influence of Ratee Gender on Ratings of Organizational Citizenship Behavior1. *Journal of Applied Social Psychology*, 31(12), 2561-2587. doi: 10.1111/j.1559-1816.2001.tb00191.x
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996, décembre). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206. doi: 10.1057/bm.1996.42
- Axa. (2019, juillet). *Wikipédia*. (Page Version ID : 161040567)
- AXA. (2019). *AXA Assurances*.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International ; Bradford*, 9(4/5), 501-517.
- Barrow, S. (1990). *Turning recruitment advertising into a competitive weapon : Paper delivered at the CIPD Annual Conference*. Harrogate : Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)..
- Barrow, S. (1996). *The employer brand* (N° UK00002102360).
- Barrow, S., & Moseley, R. (2005). *The employer brand : Bringing the best of brand management to people at work*. Chichester : Wiley.
- Barth, I., & Falcoz, C. (2007). *Le management de la diversité : Enjeux, fondements et pratiques*. Paris : Editions L'Harmattan.
- Bender, A.-F. (2004). Égalité professionnelle ou gestion de la diversité. *Revue française de gestion*, no 151(4), 205-217.
- Bender, A.-F. (2012, octobre). l'approche diversité dans les pays anglo-saxons. In *Le management de la diversité : Enjeux, fondements et pratiques*. Harmattan.
- Bertheleme, & Spinetta. (2011, juillet). Le poid du handicap. In *Tous différents : Gérer la diversité dans l'entreprise*. Eyrolles.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005, janvier). Captivating company : Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172. doi: 10.1080/02650487.2005.11072912
- Brammer, S., Millington, A., & Rayton, B. (2007, octobre). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1701-1719. doi: 10.1080/09585190701570866
- Brief, A. P. (2008). *Diversity at Work*. Cambridge University Press.
- Bruna, M. G., & Chauvet, M. (2013). *La diversité, un levier de performance : plaidoyer pour*

- un management innovateur et créatif. *Management international*, 17, 70. doi: 10.7202/1015813ar
- Cable, D. M., & Graham, M. E. (2000, décembre). The determinants of job seekers' reputation perceptions. *Journal of Organizational Behavior; Chichester*, 21(8), 929-947. doi: [http://dx.doi.org/10.1002/1099-1379\(200012\)21:8](http://dx.doi.org/10.1002/1099-1379(200012)21:8)
- Calvez, V., & Dolidon, O. (2014). Le management stratégique des ressources humaines face au défi des compétences clés collectives. *Humanisme et Entreprise*, n° 317(2), 45-67.
- Cardelli, R., & O'Dorchai, S. (2017). *Égalité entre les femmes et les hommes en Wallonie (cahier 1)*.
- Carroll, A. B. (1979, octobre). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management. The Academy of Management Review (pre-1986); Briarcliff Manor*, 4(000004), 17.
- Chapman, A. (2016, octobre). *The Psychological Contract*.
- Charbonnier-Voirin, A., Laget, C., & Vignolles, A. (Jul-Sep 2014). L'influence Des Écarts De Perception De La Marque Employeur Avant Et Après Le Recrutement Sur L'implication Affective Des Salariés Et Leur Intention De Quitter L'organisation. *Revue de Gestion des Ressources Humaines; Paris*(93), 3-17,73,75.
- Charbonnier-Voirin, A., & Vignolles, A. (2016). Enjeux et outils de gestion de la marque employeur : point de vue d'experts. *Institut de Socio-Économie des Entreprises et des Organisations (Écully, Rhône). Recherches en Sciences de Gestion; Écully*(112), 153-172.
- Christensen, L. T., & Askegaard, S. (2001). Corporate identity and corporate image revisited—A semiotic perspective. *European Journal of Marketing*, 35(3-4), 292-315. doi: 10.1108/03090560110381814
- Clark, A. D. (2007). The new reality : Using benefits to attract and retain talent. *Employment Relations Today*, 34(3), 47-53. doi: 10.1002/ert.20164
- Cole, B. M., & Salimath, M. S. (2013, août). Diversity Identity Management : An Organizational Perspective. *Journal of Business Ethics*, 116(1), 151-161. doi: 10.1007/s10551-012-1466-4
- Collins, C. J., & Stevens, C. K. (2002, décembre). The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants : A brand equity approach to recruitment. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1121-1133. doi: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.87.6.1121>
- Combemale, M., & Igalens, J. (2012). *L'audit social* (2e édition éd.). Paris : Presses Universitaires de France - PUF.
- Commision, E. (2009). *Continuer dans la voie de la diversité : Les pratiques, les perspectives et les avantages pour l'entreprise* (Brochure). Commission Européenne.
- Connolly, T., Conlon, E. J., & Deutsch, S. J. (1980). Organizational Effectiveness : A Multiple-Constituency Approach. *The Academy of Management Review*, 5(2), 211-217. doi: 10.2307/257430
- Cornet, A. (2007, mars). *Genre et gestion de la diversité* [Conférence du 8 mars 2007]. Bruxelles.
- Cornet, A., & Warland, P. (2008). *GRH et gestion de la diversité*. Dunod.
- Cornet, A., & Warland, P. (2011). *La gestion de la diversité des ressources humaines dans les entreprises et organisations* (Rapport technique). Liège : Diversite Wallonie.
- Council, C. L., & Board, C. E. (1999). *The employment brand : Building competitive advantage in the labor market*. Washington, D.C. : Corporate Executive Board.
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing Cultural Diversity : Implications for Organizational Competitiveness. *The Executive*, 5(3), 45-56.
- Coyle-Shapiro, J. A.-M., & Kessler, I. (2002, mars). Exploring reciprocity through the lens of the psychological contract : Employee and employer perspectives. *European Journal of*

- Work and Organizational Psychology*, 11, 69-86.
- Desagher, C. (2010). *Marché de l'emploi et inégalités : Les femmes toujours au second rang!* (Rapport technique). FAPEO (Fédération des Associations de Parents de l'Enseignement Officiel).
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160. doi: 10.2307/2095101
- Dobbin, F. (2009). *Inventing Equal Opportunity*. Princeton University Press.
- Dobbin, F., Kalev, A., & Kelly, E. (2007, novembre). Diversity Management in Corporate America. *Contexts*, 6(4), 21-27. doi: 10.1525/ctx.2007.6.4.21
- Dobbin, F., Kim, S., & Kalev, A. (2011, juin). You Can't Always Get What You Need : Organizational Determinants of Diversity Programs. *American Sociological Review*, 76(3), 386-411. doi: 10.1177/0003122411409704
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation : Concepts, Evidence, and Implications. *The Academy of Management Review*, 20(1), 65-91. doi: 10.2307/258887
- Douglas, C. A., & McCauley, C. D. (1999). Formal developmental relationships : A survey of organizational practices. *Human Resource Development Quarterly*, 10(3), 203-220. doi: 10.1002/hrdq.3920100302
- Douglas, P. H. (2008). Affinity groups : Catalyst for inclusive organizations. *Employment Relations Today*, 34(4), 11-18. doi: 10.1002/ert.20171
- du texte Martiniello, M. -. A. (1995). *L'ethnicité dans les sciences sociales contemporaines / Marco Martiniello,...*
- Dutton, J. E., & Dukerich, J. M. (1991). Keeping an Eye on the Mirror : Image and Identity in Organizational Adaptation. *The Academy of Management Journal*, 34(3), 517-554. doi: 10.2307/256405
- Edelman, L. B., Fuller, S. R., & Mara-Drita, I. (2001). Diversity Rhetoric and the Managerialization of Law. *American Journal of Sociology*, 106(6), 1589-1641. doi: 10.1086/321303
- Edwards, M. R. (2009, décembre). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5-23. doi: 10.1108/00483481011012809
- Elsbach, K. D., & Kramer, R. M. (1996, septembre). Members' Responses to Organizational Identity Threats : Encountering and Countering the Business Week Rankings. *Administrative Science Quarterly*, 41(3), 442. doi: 10.2307/2393938
- Engie-Cofely. (2019). *Engie Cofely Belgium*. <https://www.digitalwallonia.be/fr/annuaire/engie-cofely>.
- Ewing, M. T., Pitt, L. F., de Bussy, N. M., & Berthon, P. (2002, janvier). Employment branding in the knowledge economy. *International Journal of Advertising*, 21(1), 3-22. doi: 10.1080/02650487.2002.11104914
- Falcoz, C. (2016, août). Égalité, discrimination, diversité & GRH. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, Vol. XXII(54), 139-152.
- Feldman, D. C. (1976). A Contingency Theory of Socialization. *Administrative Science Quarterly*, 21(3), 433-452. doi: 10.2307/2391853
- Felstead, A., Jewson, N., Phizacklea, A., & Walters, S. (2002). Opportunities to work at home in the context of work-life balance. *Human Resource Management Journal*, 12(1), 54-76. doi: 10.1111/j.1748-8583.2002.tb00057.x
- Fenneteau, H. (2015). *L'enquête : entretien et questionnaire*. Paris : Dunod. (OCLC : 1014061149)
- Ford, J. K., & Fisher, S. (1996). The role of training in a changing workplace and workforce : New perspectives and approaches. *Managing diversity : Human resource strategies for*

- transforming the workplace*, 164–193.
- Gaddam, S. (2008). Modeling Employer Branding Communication : The Softer Aspect of HR Marketing Management. *ICFAI Journal of Soft Skills*, 2(1), 12.
- GAO, G. A. O. (2005). *Diversity Management : Expert Identified Leading Principles and Agency Examples* (Rapport technique). Washington : US Government Accountability Office.
- Garner-Moyer, H. (2011, décembre). Sélection et sélectivité en GRH : quelle place pour l'éthique dans le processus de recrutement? *Humanisme et Entreprise*, n° 303(3), 57-72.
- Gauzente, C. (2000). Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : Quelle validité? Analyse de la pertinence de certains indicateurs. *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 3(2), 145-165.
- Gentile, M. C. (Ed.). (1998). *Managerial Excellence Through Diversity : Text & Cases*. Illinois : Waveland Pr Inc.
- Georgopoulos, B. S., & Tannenbaum, A. S. (1957). A Study of Organizational Effectiveness. *American Sociological Review*, 22(5), 534-540. doi: 10.2307/2089477
- Hanin, D., Stinglhamber, F., & Delobbe, N. (2013, décembre). The Impact of Employer Branding on Employees : The Role of Employment Offering in the Prediction of Their Affective Commitment. *Psychologica Belgica*, 53(4), 57-83. doi: 10.5334/pb-53-4-57
- Harquail, C. (s. d.). PRACTICE AND IDENTITY : Using a brand symbol to construct organizational identity.
- Harrison, D. A., & Klein, K. J. (2007, octobre). What's the difference? diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of Management Review*, 32(4), 1199-1228. doi: 10.5465/amr.2007.26586096
- Harvey, C. P., & Allard, M. J. (2015). *Understanding and managing diversity : Readings, cases, and exercises* (6th ed éd.). Boston, MA : Pearson.
- Heijltjes, M., Olie, R., & Glunk, U. (2003, février). Internationalization of Top Management Teams in Europe. *European Management Journal*, 21, 89-97. doi: 10.1016/S0263-2373(02)00156-1
- Hill, B., & Tande, C. (2006). The Employment Value Proposition. *Tandehill Human Capital Consulting*.
- Interbrand. (2019). *Best Brands*.
- Jayne, M. E. A., & Dipboye, R. L. (2004). Leveraging diversity to improve business performance : Research findings and recommendations for organizations. *Human Resource Management*, 43(4), 409-424. doi: 10.1002/hrm.20033
- Kalev, A., Dobbin, F., & Kelly, E. (2006, août). Best Practices or Best Guesses? Assessing the Efficacy of Corporate Affirmative Action and Diversity Policies. *American Sociological Review*, 71(4), 589-617. doi: 10.1177/000312240607100404
- Kapoor, V. (2010, mai). *Employer Branding : A Study of Its Relevance in India* (SSRN Scholarly Paper N° ID 1612569). Rochester, NY : Social Science Research Network.
- Kaufmann, J.-C., & de Singly, F. (2016). *L'entretien compréhensif* (4e éd éd.). Paris : Armand Colin.
- Keller, K. L. (1993, janvier). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1. doi: 10.2307/1252054
- Kimpakorn, N., & Tocquer, G. (2009, juillet). Employees' commitment to brands in the service sector : Luxury hotel chains in Thailand. *Journal of Brand Management*, 16(8), 532-544. doi: 10.1057/palgrave.bm.2550140
- Labucay, I. (2015, janvier). Diversity management and performance : Paving the way for a revised business case. *European J. of International Management*, 9, 425. doi: 10.1504/EJIM.2015.070228

- Laufer, J. (2010). L'égalité professionnelle hommes-femmes mise ne perspective. In *Nouvelles perspectives en management de la diversité*.
- Lelono, A., & Martdianty, F. (2013, septembre). *The Effect of Employer Brand on Voluntary Turnover Intention with Mediating Effect of Organizational Commitment and Job Satisfaction* (SSRN Scholarly Paper N° ID 2328459). Rochester, NY : Social Science Research Network.
- Levet, P. (2012, octobre). Recruter et intégrer des travailleurs handicapés. In *Le management de la diversité : Enjeux, fondements et pratiques* (p. p. 51-74). Harmattan.
- Levinson, H. (1962). *Men, management, and mental health*.
- Libaert, T. (2018). *Communication*. Vuibert.
- Lievens, F., & Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, 56(1), 75-102.
- Light, J. N. (2004). *The relationships and effects of employee involvement, employee empowerment, and employee satisfaction by job -type in a large manufacturing environment* (Ph.D.). Capella University, United States – Minnesota.
- Lum, L., Kervin, J., Clark, K., Reid, F., & Sirola, W. (1998). Explaining nursing turnover intent : Job satisfaction, pay satisfaction, or organizational commitment? *Journal of Organizational Behavior*, 19(3), 305-320. doi: 10.1002/(SICI)1099-1379(199805)19:3<305::AID-JOB843>3.0.CO;2-N
- Luminus. (2019, mai). *Wikipédia*. (Page Version ID : 159125863)
- Maas, P., Schlager, T., Luc Cachelin, J., & Bodderas, M. (2011, octobre). The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding : An empirical investigation. *Journal of Services Marketing*, 25(7), 497-508. doi: 10.1108/08876041111173624
- Manufast. (2019). *Manufast, solutions B2B - Améliorez les chiffres de votre entreprise*. <https://www.manufast.be/>.
- Mark, P., & Toelken, K. (2009). Poisoned by a Toxic Brand : A Worst Case Scenario of Employer Branding A Case Study of a Fortune 100 Technology Firm. *Organization Development Journal*, 27(4), 21-29.
- Martin, G., & Beaumont, P. (2003). *Branding and people management : What's in a name* (Rapport technique).
- Martin, G., Beaumont, P., Doig, R., & Pate, J. (2005, février). Branding : : A New Performance Discourse for HR? *European Management Journal*, 23(1), 76-88. doi: 10.1016/j.emj.2004.12.011
- Martin, K. D., Johnson, J. L., & French, J. J. (2011, août). Institutional pressures and marketing ethics initiatives : The focal role of organizational identity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(4), 574-591. doi: 10.1007/s11747-010-0246-x
- Martiniello, M. (2003, mars). Belgium's Immigration Policy. *International Migration Review*, 37(1), 225-232. doi: 10.1111/j.1747-7379.2003.tb00135.x
- Maxwell, R., & Knox, S. (2009, novembre). Motivating employees to "live the brand" : A comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Journal of Marketing Management*, 25(9-10), 893-907. doi: 10.1362/026725709X479282
- McCarty Kilian, C., Hukai, D., & Elizabeth McCarty, C. (2005, février). Diversity in the Pipeline to Corporate Leadership. *Journal of Management Development*, 24, 155-168. doi: 10.1108/02621710510579518
- Mcdonald's. (2019). *La jeunesse d'aujourd'hui, nous on y croit*.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate Social Responsibility : A Theory of the Firm Perspective. *The Academy of Management Review*, 26(1), 117-127. doi: 10.2307/259398
- Miles, S. J., & Mangold, G. (2004, octobre). A Conceptualization of the Employee Branding

- Process. *Journal of Relationship Marketing*, 3(2-3), 65-87. doi: 10.1300/J366v03n02_05
- Milkovich, G. T., & Boudreau, J. W. (1991). *Human Resource Management* (6^e édition éd.). Place of publication not identified : Richard d Irwin.
- Morin, E. M., Beaudin, G., & Savoie, A. (1994). *L'efficacité de l'organisation : Théories, représentations et mesures*. Montréal : Morin.
- Mutabazi, E. (1991, juillet). Gérer la diversité des cultures et des modèles : un enjeu nouveau pour les entreprises. In *MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES ET INTERNATIONALES. Filiales, Fusions, Acquisitions, Alliances, Coopérations*. Paris : Eyrolles.
- Nemetz, P. L., & Christensen, S. L. (1996, avril). The Challenge of Cultural Diversity : Harnessing a Diversity of Views to Understand Multiculturalism. *Academy of Management Review*, 21(2), 434-462. doi: 10.5465/amr.1996.9605060218
- Pitelet, D. (1998). *La marque employeur* (N° 98758177).
- Plancke, V. V. D., & Ringelheim, J. (2010). Plans de diversité dans l'entreprise : action positive ou communication positive ? Le cas de la Région de Bruxelles-Capitale. *Actualités du droit de la lutte contre la discrimination*, 311-352.
- Point, S. (2007, octobre). la diversité des définitions de la diversité : comparaisons européenne. In *Le management de la diversité : Enjeux, fondements et pratiques* (p. 17). Paris : Editions L'Harmattan.
- Point, S. (2010, novembre). Communiquer sur la diversité. *Revue française de gestion*, n° 206(7), 49-64.
- Priyadarshi, P. (2011, janvier). Employer Brand Image as Predictor of Employee Satisfaction, Affective Commitment & Turnover. *Indian Journal of Industrial Relations*, 46(3), 510-522.
- Punjaisri, K., & Wilson, A. (2007, septembre). The role of internal branding in the delivery of employee brand promise. *Journal of Brand Management*, 15(1), 57-70. doi: 10.1057/palgrave.bm.2550110
- Quairel-Lanoizelée, F., & CAPRON, M. (2004). *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*. Paris : La Découverte.
- Rau, B. L., & Hyland, M. M. (2003). Corporate Teamwork and Diversity Statements in College Recruitment Brochures : Effects on Attraction1. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(12), 2465-2492. doi: 10.1111/j.1559-1816.2003.tb02776.x
- REGION DE BRUXELLES-CAPITALE. (2009, mai). *Arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale relatif aux plans de diversité et au label de diversité* (N° 2009031279).
- Retaildetail. (2018, janvier). *McDonald's nourrit de hautes ambitions de croissance*.
- Roberson, Q. M. (2006, avril). Disentangling the Meanings of Diversity and Inclusion in Organizations. *Group & Organization Management*, 31(2), 212-236. doi: 10.1177/1059601104273064
- Robertson, A., & Khatibi, A. (2012). By Design or By Default : Creating the Employer Identity. *IUP Journal of Brand Management*, 9(4), 31-47.
- Roy, S. (2008). *Identifying the dimensions of attractiveness of an employer brand in the Indian context* (Vol. 15).
- R. Roosevelt Thomas, J. (1990, mars). From Affirmative Action to Affirming Diversity. *Harvard Business Review*(March–April 1990).
- Ruch, W. (2002). *Employer Brand Evolution : A Guide To Building Loyalty in Your Organization*.
- Rudman, L. A., & Glick, P. (2008). *The Social Psychology of Gender : How Power and Intimacy Shape Gender Relations*. Guilford Press.
- Sabeg, Y., & Charlotin, C. (2006). *La diversité dans l'entreprise, comment la réaliser ?* Eyrolles.
- Schein, E. H. (1988). Organizational Socialization And The Profession Of Management. *Sloan Management Review*, 30(1), 53.

- Singh, V., & Point, S. (2006, novembre). (Re)Presentations of Gender and Ethnicity in Diversity Statements on European Company Websites. *Journal of Business Ethics*, 68(4), 363-379. doi: 10.1007/s10551-006-9028-2
- Soulez, S., & Guillot-Soulez, C. (2011, mars). Marketing de recrutement et segmentation générationnelle : Regard critique à partir d'un sous-segment de la génération Y. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 26(1), 39-57. doi: 10.1177/076737011102600103
- SPF Personnel et Organisation. (2008). *Diversité et RH : Bonnes pratiques en Belgique et à l'étranger* (Rapport technique). Auteur.
- Storsten, H., & Ampuero, D. (2013). *Who are we ? : A quantitative study on the employer brand of Lycksele municipality*.
- Stuart, H. (2002, septembre). Employee Identification with the Corporate Identity - Issues and Implications. *International Studies of Management & Organization*, 32(3), 28-44. doi: 10.1080/00208825.2002.11043663
- supérieur de l'emploi CSE, C. (2018). *État des lieux du marché du travail en Belgique et dans les régions* (Rapport technique).
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2016, juin). Exploring the Relationship between Employer Branding and Employee Retention. *Global Business Review*, 17(3_suppl), 186S-206S. doi: 10.1177/0972150916631214
- Tavassoli, N. (2008, juin). Branding from the inside out. *Business Strategy Review*, 19(2), 94-95. doi: 10.1111/j.1467-8616.2008.00542.x
- Thompson, D., & Gooler, L. (1996). Capitalizing on the benefits of diversity through work teams. In E. E. Kossek & S. A. Lobel (Eds.), *Managing diversity : Human resource strategies for transforming the workplace*. Cambridge, Mass : Blackwell Business.
- Tipper, J. (2004). How to increase diversity through your recruitment practices. *Industrial and Commercial Training ; Guilsborough*, 36(4), 158-161.
- Turban, D. B., & Keon, T. L. (1993). Organizational attractiveness - an interactionist perspective. *Journal of applied psychology*, 78(2), 184.
- Tüzüner, V. L., & Yüksel, Cenk Arsun. (2009). Segmenting potential employees according to firms' employer attractiveness dimensions in the employer branding concept. *Journal of academic research in economics.*, 16.
- Von Bergen, C., Soper, B., & Foster, T. (2002, juin). Unintended Negative Effects of Diversity Management. *Public Personnel Management*, 31(2), 239-251. doi: 10.1177/009102600203100209
- Warr, P. (1999). Well-being and the workplace. In *Well-being : The foundations of hedonic psychology* (p. 392-412). New York, NY, US : Russell Sage Foundation.
- Westlund, S. G., & Hannon, J. C. (2008). Retaining talent : Assessing job satisfaction facets most significantly related to software developer turnover intentions. *the Association of Management*(4), 15.
- Winter, S. J., Saunders, C., & Hart, P. (2003, décembre). Electronic window dressing : Impression management with Websites. *European Journal of Information Systems*, 12(4), 309-322. doi: 10.1057/palgrave.ejis.3000470
- Yada, N. (2017). A Study on recruitment And Selection.

Annexes

