

Louvain School of Management

Analyse de l'impact de la gestion de la diversité sur l'engagement organisationnel en Belgique.

Une analyse à la rencontre des acteurs de terrain.

Auteur : Guillaume Dessain
Promoteur(s) : Philippe Depaepe
Année académique 2019-2020.

Remerciements

Je souhaite remercier tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce mémoire, que ce soit par l'aide apportée grâce à leurs conseils ou par leur soutien.

Pour cela, je voudrais d'abord remercier le promoteur de ce mémoire, Monsieur Philippe Depaepe, pour ses encouragements et ses précieux conseils qui ont pu m'aiguiller lorsque je me posais des questions.

Ensuite, toute ma gratitude va aux diversity managers qui ont accepté de me donner de leur temps pour répondre à mes questions et sans qui ce mémoire n'aurait pas été possible.

Je suis également reconnaissant envers ma famille et plus particulièrement envers mes parents de m'avoir épauler tout au long de ce mémoire ainsi que pour leur aide dans la relecture de ce mémoire.

Pour finir, je veux aussi remercier mes amis, et plus particulièrement Alexandre Arnould et Mathieu Willockx, avec qui nous nous sommes mutuellement motivés dans la rédaction de nos mémoires respectifs.

Table des matières

1. INTRODUCTION.....	4
2. MÉTHODOLOGIE	7
2.1. PREMIÈRE MÉTHODE : ANALYSE DE DONNÉES D'ENTREPRISES CIBLÉES	8
2.2. DEUXIÈME MÉTHODE : CRÉATION DE QUESTIONNAIRES À FAIRE REMPLIR PAR LES EMPLOYÉS D'ENTREPRISES CIBLÉES.....	9
2.3. TROISIÈME MÉTHODE : CRÉATION DE QUESTIONNAIRES À FAIRE REMPLIR PAR UN ÉCHANTILLON DE POPULATION ALÉATOIRE.....	9
2.4. QUATRIÈME MÉTHODE : SUIVI D'ENTREPRISES METTANT EN PLACE UNE STRATÉGIE DE GESTION DE LA DIVERSITÉ.....	10
2.5. CINQUIÈME MÉTHODE : INTERVIEWS DE TYPE QUALITATIVE AVEC DES DIVERSITY MANAGERS.....	10
3. REVUE DE LITTÉRATURE.....	13
3.1. LA DIVERSITÉ	13
3.2. LA GESTION DE LA DIVERSITÉ	14
3.2.1. <i>Bref historique</i>	14
3.2.2. <i>Définitions</i>	15
3.2.3. <i>Outils et pratiques de la gestion de la diversité</i>	17
3.2.4. <i>Conditions de succès</i>	18
3.3. L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL.....	19
3.3.1. <i>Définitions</i>	19
3.3.2. <i>Conséquences principales de l'engagement organisationnel</i>	20
3.3.3. <i>Concepts proches</i>	22
L'implication au travail (job involvement)	22
La satisfaction au travail	22
3.4. LIENS ENTRE LA DIVERSITÉ, L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL ET SES CONSÉQUENCES.....	23
3.4.1. <i>Lien entre l'âge, l'engagement organisationnel et ses conséquences</i>	24
3.4.2. <i>Lien entre le sexe du travailleur, l'engagement organisationnel et ses conséquences</i> ..	24
3.4.3. <i>Lien entre l'ethnie, l'engagement organisationnel et ses conséquences</i>	25
3.5. LIENS ENTRE LA GESTION DE LA DIVERSITÉ, L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL ET SES CONSÉQUENCES.....	26

4. HYPOTHÈSES.....	28
4.1. HYPOTHÈSE 1 : EN BELGIQUE, LA GESTION DE LA DIVERSITÉ A UN IMPACT SUR L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL.....	29
4.2. HYPOTHÈSE 2 : EN BELGIQUE, LA GESTION DE LA DIVERSITÉ A UN IMPACT SUR L'ABSENTÉISME.	30
4.3. HYPOTHÈSE 3 : EN BELGIQUE, LA GESTION DE LA DIVERSITÉ A UN IMPACT SUR LE RETARD DES EMPLOYÉS DANS LEUR ORGANISATION.....	31
4.4. HYPOTHÈSE 4 : EN BELGIQUE, LA GESTION DE LA DIVERSITÉ A UN IMPACT SUR LE TURNOVER DES EMPLOYÉS.....	31
4.5. HYPOTHÈSE 5 : EN BELGIQUE, SI LA GESTION DE LA DIVERSITÉ A UN IMPACT SUR L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL, CELUI-CI EST DIFFÉRENT SUR LES MINORITÉS ET LA MAJORITÉ.....	32
5. ANALYSE DES DONNÉES.....	33
6. CONFRONTATION	40
6.1. HYPOTHÈSE 1 : EN BELGIQUE, LA GESTION DE LA DIVERSITÉ A UN IMPACT SUR L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL.....	40
6.2. HYPOTHÈSE 2 : EN BELGIQUE, LA GESTION DE LA DIVERSITÉ A UN IMPACT SUR L'ABSENTÉISME.	41
6.3. HYPOTHÈSE 3 : EN BELGIQUE, LA GESTION DE LA DIVERSITÉ A UN IMPACT SUR LE RETARD DES EMPLOYÉS DANS LEUR ORGANISATION.....	41
6.4. HYPOTHÈSE 4 : EN BELGIQUE, LA GESTION DE LA DIVERSITÉ A UN IMPACT SUR LE TURNOVER.....	42
6.5. HYPOTHÈSE 5 : EN BELGIQUE, SI LA GESTION DE LA DIVERSITÉ A UN IMPACT SUR L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL, CELUI-CI EST DIFFÉRENT SUR LES MINORITÉS ET LA MAJORITÉ.....	42
7. CONCLUSION.....	44
Résultats	44
Implications.....	45
Limites	46
Comment aller plus loin ?.....	48
8. BIBLIOGRAPHIE	50

9. ANNEXES.....	58
9.1. ANNEXE 1 : GUIDE D'ENTRETIEN	58
9.2. ANNEXE 2 : INTERVIEW EN VISIOCONFÉRENCE AVEC PHILIPPE HALASZ-BARADLAY, DIVERSITY MANAGER CHEZ BRUXELLES ENVIRONNEMENT.....	59
9.3. ANNEXE 3 : INTERVIEW PAR MAIL AVEC SARA WOUTERS, DIVERSITY MANAGER CHEZ PWC.....	63
9.4. ANNEXE 4 : INTERVIEW PAR VISIOCONFÉRENCE AVEC ISAAC DE VOS, DIVERSITY MANAGER À LA POLICE FÉDÉRALE.....	65
9.5. ANNEXE 5 : INTERVIEW PAR VISIOCONFÉRENCE AVEC CLAIRE GODDING, DIVERSITY MANAGER CHEZ FEBELFIN.....	70
9.6. ANNEXE 6 : INTERVIEW PAR TÉLÉPHONE AVEC JOËLLE BERGHMANS, PRÉSIDENTE DU RÉSEAU DIVERSITÉ FÉDÉRALE.....	74
9.7. ANNEXE 7 : INTERVIEW PAR VISIOCONFÉRENCE AVEC LUC VANDEMOORTELE, DIVERSITY MANAGER CHEZ AXA.....	77
9.8. ANNEXE 8 : TABLEAU SYNTHÉTIQUE DE L'ANALYSE DE DONNÉES.....	83

1. Introduction

Il existe dans le monde actuel de plus en plus de raisons de se soucier de la diversité et de sa gestion. Que ce soit dans un contexte mondial ou même national, la diversité apparaît de plus en plus souvent au quotidien et il est important pour chacun de réussir à l'appréhender de la meilleure des manières pour ne pas la craindre. En effet, le contexte actuel de mondialisation rend la rencontre et le partage entre différentes cultures et diverses manières de penser de plus en plus fréquent, si ce n'est omniprésent. De plus, avec les changements climatiques à prévoir, il n'est pas du tout impossible que des crises migratoires sans précédent aient lieu et accentuent ces échanges.

En outre, il arrive encore fréquemment que la peur de l'autre, de sa culture ou de sa différence défraient les chroniques. Que ce soient des actes homophobes, la montée des partis extrémistes un peu partout en Europe au cours de ces dernières années ou la répétition d'actes racistes comme dernièrement aux Etats-Unis, avec l'affaire George Floyd ; tous ces signes montrent que la différence, les stéréotypes ou les préjugés peuvent encore faire peur et avoir des issues dramatiques.

Comme dit précédemment, avec la mondialisation nous rentrons tous en contact de façon régulière avec une multitude de cultures différentes. Or, l'entreprise est également un lieu où la rencontre avec différentes cultures peut se faire, et ce de manière relativement fréquente. En effet, que l'on décide de favoriser ou non la diversité au sein de son entreprise, elle sera toujours présente d'une manière ou d'une autre ne fût-ce que parce que chacun est différent. Par exemple, en Occident, il n'y a jamais eu autant de générations différentes réunies sur le marché de l'emploi (Dejoux & Wechtler, 2001). Toutes ces générations ont des expériences de vie différentes, des valeurs parfois différentes ou également des manières de penser différentes. Et il est plus qu'essentiel pour les entreprises de réussir à les faire collaborer. La gestion de la diversité n'est donc pas un choix à faire mais un défi auquel il faut faire face. Il peut donc s'avérer utile pour une organisation d'apprendre à gérer cela.

Mais, la diversité n'est pas qu'un défi, cela peut également être un avantage compétitif pour les entreprises. Cela permet premièrement de répondre à la demande croissante de personnel. En effet, ouvrir ses portes à un panel plus grand permet d'avoir plus de choix, puis faire rencontrer différentes cultures, différentes expériences de vie, différentes manières de voir le monde, permet plus de créativité, d'innovation, etc. (Robert-Demontrond & Joyeau, 2009 ; Gouvernement du Québec, 2010 ; Potvin, 2007; Manço et al., 2017 ; Mohiuddin et al., 2009). Pour cela il est très important de gérer cette diversité car cela permet d'en tirer tout le meilleur et d'éviter les problèmes pouvant émaner de ces différences de perception.

Alors s'il a déjà été démontré (Mohiuddin et al., 2009) que la diversité et surtout sa gestion avaient différents impacts positifs, et notamment sur la performance des organisations, il n'y a que peu d'études qui se sont attardées sur les impacts potentiels que peut avoir la gestion de la diversité sur l'engagement organisationnel et sur certaines conséquences attendues de celui-ci. Ces conséquences sont, en particulier, une baisse du retard et de l'absentéisme non justifiés, une augmentation de l'intention de rester dans l'organisation et donc une baisse du taux de roulement. Aussi, les quelques études qui s'y sont intéressées, ont été menées hors Europe, dans des pays ne disposant pas des mêmes réalités socio-économiques ou culturelles que l'Europe, et que la Belgique plus particulièrement.

Or, analyser ces impacts peut être réellement intéressant. En effet limiter les retards et absences non justifiées ou réussir à garder son personnel est un véritable challenge pour les entreprises, puisque le non-succès peut leur coûter cher. En effet, voir partir un employé qu'on a formé n'est pas rentable pour une entreprise. Et payer certains d'entre eux, pour qu'ils ne viennent pas ou qu'ils arrivent en retard ne l'est pas non plus. C'est pourquoi, s'il s'avère que la gestion de la diversité peut favoriser l'engagement organisationnel, cela pourrait être un incitant de plus pour les entreprises qui hésiteraient encore à se lancer dans la gestion de la diversité.

C'est donc pour toutes ces différentes raisons, qu'il est intéressant d'analyser ce sujet. En effet, analyser la gestion de la diversité et ses impacts sur l'engagement organisationnel en Belgique peut avoir un intérêt sociétal car la gestion de la diversité permet de lutter contre les stéréotypes et préjugés (Bender, 2004), qui ont pu s'avérer fatal dans certains cas. Un autre intérêt de cette étude, est de vérifier certaines

hypothèses sur l'impact potentiel de la gestion de la diversité qui pourrait, comme expliqué ci-dessus, potentiellement avoir un apport managérial en permettant de réduire l'absentéisme, le retard et/ou le turnover, qui peuvent coûter cher à certaines organisations. Et enfin, cela est également intéressant au niveau scientifique car il s'agit d'un domaine qui n'a pas encore vraiment été exploré, surtout ici en Belgique.

Nous allons donc, dans ce mémoire, tenter de répondre à la question de recherche suivante : "En Belgique, la gestion de la diversité a-t-elle un impact sur l'engagement organisationnel ?"

Pour ce faire, nous avons tout d'abord mis en place une méthodologie la plus en adéquation possible avec les objectifs de cette étude. Nous avons donc décidé avant tout, de composer une revue de la littérature afin de disposer d'une synthèse de la littérature scientifique existant sur ce sujet. Nous nous sommes d'abord concentrés sur les concepts de diversité, gestion de la diversité et engagement organisationnel pour finir par nous concentrer sur les liens existant entre ces différents concepts.

Ensuite, en se basant sur cette revue de littérature et sur nos intuitions, nous avons décidé de poser différentes hypothèses permettant de nous aider à répondre à notre question de recherche. Pour pouvoir valider ou non ces hypothèses, nous avons décidé de mener des interviews auprès d'experts de la gestion de la diversité. Nous nous sommes donc tournés vers les diversity managers de différentes entreprises du public et du privé. Nous avons au total mené six interviews. Après avoir analysé les données recueillies dans ces différentes interviews, nous avons pu les confronter à nos hypothèses afin de les infirmer ou de les confirmer.

Pour finir, nous avons conclu cette étude en synthétisant les résultats retenus mais en mettant également en avant les différentes implications que peut avoir ce travail, les limites de celui-ci, ainsi qu'une projection de comment on pourrait approfondir cette recherche.

2. Méthodologie

Afin de répondre à notre question de recherche de manière pertinente et scientifique, il est nécessaire de mettre en place une certaine méthodologie et une certaine rigueur dans notre recherche.

Pour ce faire, nous avons commencé par définir et expliquer les concepts clé qui seront abordés tout au long de cette étude, en se basant sur une revue de la littérature scientifique existante sur ces différents sujets. Nous sommes d'abord revenus sur le concept de diversité, ce à quoi il réfère, etc. Ensuite nous avons approfondi le concept de gestion de la diversité, son apparition, les outils et pratiques mis en place pour que cela soit efficace. Mais aussi les conditions pour que la gestion de la diversité soit un succès. Nous avons également explicité le concept d'engagement organisationnel, les conséquences que cela peut avoir pour une organisation et les concepts proches comme l'implication au travail et la satisfaction. Pour finir nous sommes revenus sur les liens connus entre la diversité, l'engagement organisationnel et ses conséquences ainsi que sur les liens entre gestion de la diversité, l'engagement et les conséquences de ce dernier.

Ensuite, afin de préciser notre question de recherche, à savoir "en Belgique, la gestion de la diversité a-t-elle un impact sur l'engagement organisationnel ?", nous avons posé différentes hypothèses qui sont venues approfondir notre analyse. Celles-ci sont basées sur la littérature scientifique existante et sur des hypothèses personnelles que nous avons voulu tester. Elles ont pour objectif de décomposer notre question de recherche initiale en sous-questions qui nous aideront à répondre à cette dernière.

Après cela, nous avons dû confronter ces hypothèses à la réalité de terrain afin de pouvoir les confirmer ou non. Pour ce faire, nous avons pensé à cinq solutions afin d'obtenir les informations les plus pertinentes possibles pour répondre à notre question de recherche.

2.1. Première méthode : Analyse de données d'entreprises ciblées

Premièrement, nous avons voulu demander à différentes entreprises de nous fournir des données sur l'engagement organisationnel de leurs employés ou alors des données sur les conséquences de celui-ci, à savoir sur le retard, l'absentéisme ou encore le turnover. Nous voulions demander ces données à des entreprises disposant d'une politique de gestion de la diversité, donc ayant un diversity manager et/ou ayant signé une charte de la diversité ainsi qu'à des entreprises ne faisant pas spécifiquement attention à la diversité et sa gestion. De cette manière, nous aurions pu analyser une potentielle corrélation entre ces deux concepts. En effet nous aurions pu ainsi déterminer si les entreprises disposant de gestion de la diversité ont des employés plus ou moins engagés que celles sans. Nous aurions aussi pu analyser un lien potentiel entre l'efficacité des politiques de gestion de la diversité et l'engagement, afin de savoir si les entreprises disposant de politiques efficaces, ont des employés plus engagés. Certes cette méthode ne nous aurait pas permis de démontrer un impact direct de la gestion de la diversité sur l'engagement organisationnel, surtout qu'il existe de nombreux déterminants de l'engagement. Mais ainsi, nous aurions potentiellement pu démontrer un premier lien entre ces concepts.

Malheureusement, il s'est avéré que, parmi les entreprises sélectionnées, peu d'entre elles mesuraient réellement l'engagement organisationnel de leurs employés ou alors elles n'étaient pas spécialement ouvertes au fait de partager leurs données. Nous n'avons donc pas retenu cette méthode.

Un autre point faible inhérent à cette méthode, est que chacune des entreprises dispose de ses méthodes de calcul, de ses propres indicateurs, pour mesurer l'engagement de ses employés ou l'efficacité de ses programmes de gestion de la diversité. Il aurait donc été compliqué de comparer efficacement ces différentes entreprises.

2.2. Deuxième méthode : Création de questionnaires à faire remplir par les employés d'entreprises ciblées

Une autre méthode à laquelle nous avons pensé, est l'élaboration d'une analyse quantitative, à l'aide de questionnaires à diffuser dans le même type d'entreprises que pour la première méthode (à savoir des entreprises disposant de gestion de la diversité, et des organisations sans). En effet, avoir un contact direct avec les premiers concernés : les employés, est une autre façon de voir l'impact que peut avoir la gestion de la diversité sur leur engagement. Ainsi, nous aurions pu également faire une analyse statistique des données recueillies. Cette méthode a aussi l'avantage de limiter certains biais, car elle permet aux employés d'être potentiellement plus "libres" de parole en répondant à un questionnaire complètement externe à l'entreprise. Cela nous aurait aussi permis d'avoir les mêmes facteurs et mêmes indicateurs pour toutes les entreprises.

Cependant, comme pour la première méthode, les entreprises contactées étaient peu enclin à nous laisser partager ces questionnaires pour diverses raisons (certaines entreprises n'arrivent déjà pas à faire remplir leurs questionnaires internes, d'autres ne voulaient pas surcharger leurs employés avec des enquêtes, etc.). Nous n'avons donc pas sélectionné cette méthode.

2.3. Troisième méthode : Création de questionnaires à faire remplir par un échantillon de population aléatoire

Suite aux problèmes rencontrés lors de l'élaboration des deux premières méthodes, nous avons pensé à mener une analyse quantitative sur un échantillon de population plus globale, en sélectionnant de manière aléatoire les personnes et donc les entreprises sondées. Mais nous n'avons pas retenu cette méthode par crainte d'un manque d'informations pertinentes sur les entreprises disposant de gestion de la diversité. En effet si nous n'avions pas eu assez de réponses venant de personnes travaillant dans des entreprises sensibles à la gestion de la diversité, nous n'aurions pas pu mener une analyse pertinente.

2.4. Quatrième méthode : Suivi d'entreprises mettant en place une stratégie de gestion de la diversité

Pour analyser réellement l'impact de la gestion de la diversité sur l'engagement, nous avons aussi penser à analyser l'engagement organisationnel dans différentes entreprises désireuses d'intégrer une politique de gestion de la diversité, et ce à différents moments du processus. Nous aurions alors sans doute utiliser une analyse quantitative avec les employés à l'aide de questionnaire, couplé à une analyse plus qualitative auprès du diversity manager ou des personnes responsables de la mise en place de cette politique.

Nous avons très vite laissé tomber cette méthode car pour que l'analyse soit pertinente, elle aurait dû être menée sur du trop long terme pour un mémoire (une analyse avant le début de la politique, plusieurs pendant l'intégration de la politique de gestion de la diversité, et une ou plusieurs après). De plus, trouver des entreprises désireuses de commencer une politique de gestion de la diversité et qui accepteraient de nous laisser mener des enquêtes n'est pas forcément aisé.

2.5. Cinquième méthode : Interviews de type qualitative avec des diversity managers

Pour finir, la dernière méthode à laquelle nous avons pensé, qui est aussi celle que nous avons retenue, consiste à mener des interviews semi-directives avec des experts concernant la gestion de la diversité. Pour cela nous avons interviewé différents diversity managers ou responsables de la diversité et inclusion. En effet, la gestion de la diversité étant leur quotidien, ils sont sans doute les mieux placés pour en connaître les différents effets.

Nous allons également essayer d'avoir des interviews dans des entreprises de différentes tailles, de différents secteurs, du privé et du public, afin d'avoir un panel assez complet. En effet, la diversité ne va pas forcément être gérée de la même manière selon la taille de l'organisation et/ou le secteur d'activité. La diversité ne sera pas la même dans une entreprise de 20 ou de 3000 personnes, puis la manière de la gérer sera sans doute différente. Aussi selon le secteur, le public présent sera différent dans chaque

organisation : une entreprise d'un secteur plus manuel a moins de chances d'avoir quatre générations différentes dans ses employés qu'une entreprise proposant des services de consultance. Il est donc fort probable que la gestion de la diversité soit différente et l'impact potentiel sur l'engagement organisationnel pourrait aussi s'en retrouver changer.

Il est aussi intéressant d'avoir des entreprises publiques et privées car dans le public, la gestion de la diversité est légalement obligatoire, ce qui n'est pas le cas dans le privé, mais aussi parce que les budgets alloués ne sont pas les mêmes. Dans le privé, c'est selon le bon vouloir de l'organisation, alors que dans le public c'est plus réglementé.

Ensuite, pour bien cadrer nos interviews et limiter les différents biais pouvant exister dans la manière même de poser nos questions, toutes les interviews ont suivi la même structure, détaillée dans le guide d'entretien (Annexe 1). Nous avons commencé par poser des questions sur l'entreprise, le contexte dans lequel elle évolue afin d'avoir une vision d'ensemble de l'entreprise. Puis, nous nous sommes intéressés à la fonction de diversity manager, son évolution et son rôle pour savoir si l'entreprise dispose d'outils et pratiques de gestion de la diversité depuis longtemps, si c'est quelque chose de bien ancré ou si c'est plus récent, mais aussi pour savoir si la personne que nous avons en face de nous travaille depuis longtemps dans cette fonction et dispose ainsi d'une réelle expertise. Suite à cela, nous nous sommes renseignés sur la diversité et la gestion de la diversité présente dans l'organisation afin de savoir quels sont les types de diversité les plus présents, ce à quoi l'entreprise fait le plus attention et surtout qu'est-ce que l'organisation met en place pour gérer la diversité et comment elle le fait. Nous voulions voir si les pratiques étaient sensiblement différentes ou si justement elles étaient relativement similaires et voir donc si ces potentielles différences amenaient les diversity managers à des observations différentes ou pas. Nous avons aussi posé des questions sur la manière dont les diversity managers mesurent la diversité et l'efficacité de leurs politiques pour savoir si nous aurions potentiellement des données à mettre en lien avec d'autres données sur l'engagement organisationnel.

Nous avons aussi voulu savoir si l'entreprise mesure l'engagement organisationnel de ses employés et/ou les conséquences de celui-ci. En effet, s'ils le mesurent, nous pouvons espérer qu'ils calculent l'impact de leur gestion de la diversité sur ces données, et si cela n'est pas le cas, cela montre que l'entreprise observe ces phénomènes et il y a ainsi plus de chance que le diversity manager ait pu observer un quelconque impact et puisse ainsi répondre à nos prochaines questions sur l'impact de la gestion de la diversité sur l'engagement organisationnel et ses conséquences. Ces questions vont nous permettre de répondre à nos différentes hypothèses et nous les posons pour connaître l'avis de ces experts de la gestion de la diversité sur ces sujets. Pour finir, nous demandons aux diversity managers s'ils pensent que, s'il existe un impact de la gestion de la diversité sur l'engagement organisationnel, celui-ci est différent sur les minorités et sur la majorité. Cette dernière question sert également à répondre à une des hypothèses que nous avons posé.

3. Revue de littérature

Afin de rentrer dans le vif du sujet et pouvoir répondre à notre question de recherche, il est impératif de bien définir et expliciter quelques concepts clés qui seront utilisés tout au long de cette étude. C'est aussi l'occasion de rappeler ce qui a déjà fait l'objet de recherche scientifique et de faire un état des lieux de la recherche sur ces sujets à l'heure actuelle.

Nous commencerons donc par les notions liées à la diversité et la gestion de celle-ci. En effet ces deux notions sont centrales pour notre étude et il est essentiel de bien les comprendre avant de pouvoir approfondir notre recherche. Ensuite, nous nous attarderons sur la deuxième grande thématique de cette étude qu'est l'engagement organisationnel.

3.1. La diversité

Tout d'abord, si l'on se base sur une définition du mot « diversité » que nous pouvons retrouver dans le Larousse, ce terme réfère à un « ensemble de personnes qui diffèrent les unes des autres par leur origine géographique, socio-culturelle ou religieuse, leur âge, leur sexe, leur orientation sexuelle, etc., (...) » (Larousse en ligne, s.d.). Ce terme fait donc référence à tout ce qui peut différer entre des personnes. Elle ne se limite donc pas à des attributs qui sont observables, comme la couleur de peau, l'âge, le sexe, etc. La différence peut également venir d'attributs non observables tels que la religion, l'orientation sexuelle, etc. (Garner-Moyer, 2006).

La diversité est d'ailleurs souvent mise en lien avec la discrimination (Calvez, 2009), qui est définie dans son sens commun¹, en suivant encore une fois le Larousse (s.d.), comme l'« action de séparer, de distinguer deux ou plusieurs êtres ou choses à partir de certains critères ou caractères distinctifs ». La discrimination, dans son acception commune, s'oppose donc en quelque sorte à la diversité en cherchant à diviser selon les différents attributs qui font justement la diversité. Elle est en général poussée

¹ La discrimination, dans son acception scientifique désigne le fait de distinguer les choses les unes des autres avec précision (sans porter aucun jugement de valeur).

² la prétendue race, la couleur de peau, la nationalité, l'ascendance, l'origine nationale ou ethnique, le handicap, les convictions philosophiques ou religieuses, l'orientation sexuelle, l'âge, la fortune, l'état civil, les convictions

par la peur d'autrui et de ses différences (Calvez, 2009) ou par des stéréotypes que l'on a sur certaines « catégories de personnes ».

À ce propos, l'Unia, l'institution publique indépendante qui lutte contre la discrimination en Belgique et pour la promotion de l'égalité des chances, recense pas moins de 19 critères² de discrimination (Unia, s.d.) dans notre pays. Tous ces critères de discrimination peuvent devenir autant de sources pour enrichir la diversité dans une organisation qui arrive à les percevoir de manière positive et non négative. Un élément important pour cela est notamment la gestion de la diversité.

3.2. La gestion de la diversité

3.2.1. Bref historique

Après avoir défini ce premier concept, il est important de préciser ce que l'on entend par gestion de la diversité. Ce terme est apparu aux Etats-Unis (sous le nom de "diversity management") dans les années 1980 chez quelques experts en ressources humaines avant de se démocratiser dans la sphère économique dans les années 1990 (Dodeler & Albert, 2017 ; Bereni, 2009). D'après L. Bereni (2009), le terme est apparu suite aux lois antidiscriminatoires des décennies 1960 et 1970. Le but premier de la gestion de la diversité était donc de se conformer à la loi et ainsi, limiter la discrimination. Après quelques années, le terme va assez rapidement se transmettre en Europe, d'abord dans les grandes entreprises britanniques puis dans les grands groupes multinationaux (Bereni, 2009). Il commencera à se répandre en France à partir du début des années 2000.

² la prétendue race, la couleur de peau, la nationalité, l'ascendance, l'origine nationale ou ethnique, le handicap, les convictions philosophiques ou religieuses, l'orientation sexuelle, l'âge, la fortune, l'état civil, les convictions politiques, les convictions syndicales, l'état de santé, les caractéristiques physiques ou génétiques, la naissance, l'origine sociale, le sexe et la langue.

3.2.2. Définitions

Pour pouvoir expliquer ce concept de “gestion de la diversité”, nous allons nous baser sur différentes définitions afin d’en faire ressortir les caractéristiques essentielles. Une première vision de celle-ci consiste à dire qu’il s’agit de « tirer parti des différences en faisant ressortir leur valeur ajoutée en termes d’efficacité, d’efficience et d’équité dans toutes les fonctions de l’entreprise. » (Gouvernement du Québec, 2010). La notion de différence est donc essentielle. Il ne s’agit pas de la supprimer mais de la valoriser.

Cependant, comme le disent Haas & Shimada (2014), il est également capital de ne pas rester bloqué sur les différences de chacun, mais de créer une nouvelle identité commune. Il s’agit donc de créer un groupe reposant sur la force des différences de chacun de ses membres et d’ainsi créer une cohésion ainsi qu’une dynamique de groupe.

La gestion de la diversité peut aussi être définie de la sorte : « Il s’agit de l’ensemble des mesures prises par les employeurs pour recruter, conserver et perfectionner des salariés issus de catégories sociales variées. Elle est également comprise comme le fait d’accroître la présence dans les entreprises d’employés de nationalité, sexe, d’origines ethniques différents. » (Garner-Moyer, 2006). Il s’agit donc de toutes les mesures qui peuvent permettre de favoriser la diversité dans une entreprise en réduisant notamment toutes les formes de discrimination (Cornet & Warland, 2014).

Cependant, même si un des objectifs de la gestion de la diversité est de réduire la discrimination autant que possible, il y a certains éléments où l’entreprise ne peut que très difficilement agir. En effet, une organisation pourra plus facilement agir sur les attributs observables comme le sexe ou l’âge, où l’information est très facilement accessible, que sur un attribut non-observable, tel que les opinions politiques ou l’orientation sexuelle. Bien souvent, il lui est même légalement interdit de le faire.

Aussi, une composante importante de la gestion de la diversité est de faire changer les mentalités quant aux différences qui peuvent exister entre plusieurs personnes. Et ce, en passant par différentes techniques telles que “la reconnaissance des compétences et la valorisation des différentes expériences de vie, de favoriser la mutualisation de connaissances et l’ouverture à de nouvelles sources de talents” (Cornet & Warland, 2014). Cela passe également par la lutte contre les stéréotypes et la promotion de la tolérance et du respect (Bender, 2004).

Un autre concept presque indissociable de la gestion de la diversité, est l'inclusion. Comme l'explique Roberson (2006), là où la gestion de la diversité consiste principalement à favoriser l'hétérogénéité dans les groupes, l'inclusion consiste à intégrer la diversité dans tous les systèmes et processus de l'organisation. Ce sont donc deux concepts complémentaires et fréquemment mis en commun dans les organisation.

Le management de la diversité est souvent associé au concept d'égalité des chances, mais il est important de bien savoir les dissocier. En effet, l'égalité des chances vise avant toutes choses à promouvoir la diversité et l'égalité face à l'emploi. C'est une dimension liée aux ressources humaines de l'entreprise (Bender, 2004). Tandis que le management de la diversité vise à accroître la performance de l'entreprise en valorisant les différences (Chanlat et al., 2013). En théorie, il doit donc être présent à tous les niveaux de l'organisation.

La gestion de la diversité n'est donc pas uniquement utilisée à des fins sociales, pour donner à chacun une chance de trouver sa place dans une entreprise, il s'agit également d'un élément stratégique indéniable pour les entreprises (Marbot & Nivet, 2013). En effet, lorsque la diversité est bien gérée dans une entreprise, toutes les différences présentes peuvent améliorer la performance et la compétitivité (Mohiuddin et al., 2009).

Mais ce ne sont pas les seuls avantages existant. Il a déjà été prouvé que la gestion de la diversité peut permettre d'améliorer la productivité, ou encore l'innovation d'une entreprise (Robert-Demontrond & Joyeau, 2009 ; Gouvernement du Québec, 2010). Quand elle est ethnique et que l'entreprise dispose de travailleurs d'origines différentes, elle permet de disposer de nouvelles possibilités commerciales et d'ainsi faciliter le développement de l'entreprise (Potvin, 2007). En effet, avoir des travailleurs connaissant déjà certains marchés ou certaines langues peut aider à se développer dans d'autres pays ou marchés. La gestion de la diversité a également pour avantage de permettre à une entreprise d'être plus flexible, plus créative et de mieux s'adapter aux différentes difficultés qu'elle peut rencontrer (Manço et al., 2017). Aussi, il a été prouvé que disposer de diversité au sein de son organisation était bien perçu et était un outil puissant de marketing international ou pour toucher les minorités (Mohiuddin et al., 2009). En bref, les nombreux avantages de la gestion de la diversité ne sont plus à prouver.

3.2.3. Outils et pratiques de la gestion de la diversité

Mais, pour pouvoir tirer pleinement parti de la diversité, il ne suffit pas d'intégrer des personnes diverses et variées, et espérer qu'elles sachent travailler ensemble. Cela pourrait même nuire à l'efficacité de l'entreprise (Chanlat et al., 2013). Il est donc important de mettre en place certaines pratiques afin que la diversité ne soit pas source de problèmes mais qu'elle devienne un avantage.

Pour cela il faut agir à différents niveaux. Comme le dit (Cornet & El Abboubi, 2012), Il y a trois catégories de pratiques : « Celles qui visent des changements de représentations, d'attitudes et de comportements chez les individus », il s'agit de faire changer les comportements des individus vis-à-vis de la différence de certains de leurs collègues. « Celles qui sont ciblées sur des changements structurels », elles visent à « réduire les discriminations systémiques et indirectes » qui peuvent se retrouver dans différents processus internes à l'entreprise. Et « Celles qui veulent générer des changements de contexte externe », cela consiste à influencer son environnement afin de permettre l'intégration des minorités.

Concernant le premier niveau, et donc les pratiques liées à l'individu, les entreprises peuvent mettre en place différentes campagnes de sensibilisation sur les atouts de la diversité. Elles peuvent également distribuer des brochures, faire des affiches ou des articles, etc. Afin de promouvoir et de faire connaître les raisons pour lesquelles la société a décidé d'investir dans la diversité et de pousser les individus à y réfléchir (Cornet & El Abboubi, 2012). Une autre mesure consiste à former les membres sur certaines habitudes culturelles ou sur un handicap en particulier (Commission européenne, 2009). Il est également possible de créer des groupes d'échange afin d'apprendre à connaître l'autre et ses différences (Gouvernement du Québec, 2010).

Concernant les pratiques liés à la structure de l'entreprise, il s'agit de modifier sa manière de recruter afin de ne pas faire de discrimination, il faut également adapter son système de gestion des carrières, d'évaluations et même de rémunération. Afin que ceux-ci soient transparents et incluent autant que possible la diversité en leur sein (Cornet & El Abboubi, 2012). Il est important pour cela de former le département des ressources humaines. Ces pratiques visent aussi à changer l'environnement de travail afin que celui-ci soit plus propice à l'intégration de chacun. Cela peut passer par des

aménagements de l'endroit de travail, mais cela consiste également à rendre le travail plus flexible en permettant le télétravail ou des horaires aménagés aux besoins des employés (Cornet & El Abboubi, 2012).

Pour le dernier niveau, celui qui vise des changements externes, il est possible de mettre en place certaines formes de partenariat afin d'encourager le travail de certaines minorités. Cela peut être la mise en place de partenariat avec des crèches afin de favoriser le travail des femmes avec des enfants, avec des associations de personnes handicapées pour les aider à s'insérer dans le monde du travail, etc.

3.2.4. Conditions de succès

Bien sûr, pour que ces différentes pratiques puissent amener aux résultats escomptés, il est important d'être conscient que la gestion de la diversité va impacter toute l'entreprise et mener certains changements. Il faut donc mettre en place certaines mesures comme lors de tout changement organisationnel.

Tout d'abord, comme le dit (Robert-Demontrond & Joyeau, 2009), il faut que cette politique de gestion de la diversité soit bien intégrée dans la stratégie de l'entreprise et il faut donc définir les objectifs que l'on souhaite atteindre mais aussi des mécanismes de mesure pour pouvoir calculer l'évolution. Ces objectifs et les raisons qui ont motivé ces changements doivent impérativement être communiqués à l'ensemble du personnel. Il est également essentiel que les pratiques, la communication et les objectifs soient cohérents. Sans cela, il risque d'y avoir des freins. Il faut aussi impliquer toute l'organisation et ne pas simplement confiner ces changements aux départements des ressources humaines par exemple. Cela nécessite donc aussi l'implication du management et de toute la direction (Chicha & Charest, 2009).

Ensuite, s'il ressort qu'il y a des volontaires au sein de l'organisation, il est également important de les faire participer, pour qu'ils deviennent des acteurs de ce changement. Ce changement implique aussi de former les gens afin qu'ils puissent s'y préparer et le recevoir au mieux. Cela implique donc des moyens financiers et il est important de les prévoir et de ne pas être fermé aux dépenses car cela pourrait nuire au changement. Ce changement organisationnel risque donc d'impacter toute la culture d'entreprise (Chicha & Charest, 2009).

3.3. L'engagement organisationnel

3.3.1. Définitions

Pour ce qui est de l'engagement organisationnel, si l'on se base sur une des définitions les plus répandues, celle de Allen et Meyer (1996), l'engagement organisationnel (organizational commitment) est défini comme suit : « un lien psychologique unissant l'employé et l'organisation, et rendant l'employé moins susceptible de quitter cette dernière volontairement ».

Avant cela, Becker (1960), caractérise l'engagement organisationnel comme “un rejet des alternatives envisageables sur une période relativement longue et quantifiable” (Baret & Renaud, 2014) et intègre ainsi une dimension de calcul rationnel. Ainsi Becker se distingue des études précédentes qui expliquaient la fidélité soit par des valeurs personnelles de l'individu, soit par l'absence d'alternatives (Baret & Renaud, 2014).

Cependant, une critique faite à la théorie de Becker, est qu'elle ne tient pas compte du côté affectif de l'engagement. Ainsi, Buchanan (1974) va venir apporter une autre dimension à l'engagement organisationnel en développant l'idée que l'engagement peut être causé par un construit affectif ou même une identification avec les valeurs et objectifs de l'organisation (Baret & Renaud, 2014). Poursuivant dans cette direction, Mitchell et Holtom (2001) vont développer le concept “d'ancrage au travail” . L'employé ne sera pas seulement fidèle à une organisation mais à une série de composants hors du travail, comme les systèmes d'action, les personnes présentes dans l'organisation, les valeurs, etc. (cité chez Baret & Renaud, 2014).

Mowday et al. (1979) vont, quant à eux, aborder le sujet de l'identification à une organisation et ainsi mettre en avant 3 facteurs :

- “une forte croyance et une acceptation des buts et valeurs de l'organisation;
- une volonté d'exercer des efforts dans le sens de l'organisation;
- un fort désir de rester membre de l'organisation.” (cité chez Baret & Renaud, 2014)

Ce ne sont pas les seuls à se pencher sur cette notion d'identification. Porter, Steers, Mowday et Boulian (1974) ainsi que Buchanan (1974) vont la définir comme une

“norme subjective” qui permet aux employés de “rester dans l’organisation malgré les alternatives potentielles existantes” (cité chez Baret & Renaud, 2014).

Wiener (1982), mettra en avant le rôle des valeurs personnelles de chaque individu dans l’engagement. Si quelqu’un reste à son poste, c’est également grâce à certaines de ces valeurs.

Il ressort donc que l’engagement organisationnel est un concept tridimensionnel (Paillé, 2005). Allen et Meyer (1996) vont ainsi distinguer ces trois composants essentiels de l’engagement organisationnel de la sorte :

D’abord, l’engagement affectif (affective commitment): il correspond à un attachement émotionnel et affectif à l’organisation à laquelle l’individu va s’identifier. Le membre de l’organisation sera fier d’en faire partie. Il associera les objectifs de l’entreprise aux siens.

Ensuite, l’engagement de continuité (continuance commitment): il sera basé sur les coûts perçus que risque une personne en quittant l’organisation. Pour cela elle tiendra compte de tout ce qu’elle pourrait perdre en quittant l’organisation, que ce soit en terme financier ou non. L’individu restera donc car cela compromettrait ses propres objectifs de quitter celle-ci.

Pour finir, l’engagement normatif (normative commitment): dans ce cas-ci, l’individu est lié à son organisation par un sens moral. Un sentiment de loyauté le retient vis-à-vis de celle-ci. La personne va rester dans l’organisation car elle sent que c’est la bonne chose à faire et que c’est « juste » de le faire.

3.3.2. Conséquences principales de l’engagement organisationnel

Comme expliqué précédemment, l’engagement organisationnel est donc un lien psychologique qui lie le travailleur à son organisation et qui le rend moins susceptible de la quitter (Allen & Meyer, 1996). Mais concrètement, quelles sont les conséquences bénéfiques pour une organisation qui arrive à développer un fort engagement organisationnel de la part de ses employés ?

Tout d'abord, de nombreux auteurs (Mowday et al.,1982 ; Petty, McGee & Cavender, 1984; Larson & Fukami, 1984) ont tenté d'analyser le lien pouvant exister entre l'engagement organisationnel et la performance. Il en ressort, d'après la méta-analyse (Mathieu et Zajac, 1990) ayant étudié ces différentes études, que l'engagement organisationnel "n'a qu'une faible influence directe sur la performance". En effet, les études ont montré un lien entre ces concepts mais, celui-ci est relativement limité.

Par contre, selon plusieurs études (Angle & Perry,1981 ; Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974), et comme l'explique la définition même, les employés fortement engagés vis-à-vis de leur organisation sont plus susceptibles de rester dans leur organisation. Il apparaît donc, assez logiquement, que les organisations disposant d'un grand engagement organisationnel de la part de leurs employés ont un taux de roulement de leur personnel plus faible (Cotton & Tuttle, 1986 ; Steers, 1977 ; Porter et al., 1974 ; Lazar, 2005 ; Davis & Uzzi, 1993) (cité chez Jayam, 2011). Le roulement du personnel étant "le mouvement d'entrée et de sortie des travailleurs dans une industrie ou une entreprise" (Fortin, 1958). Ce taux sera donc plus faible dans les entreprises disposant d'un fort engagement car moins d'employés quitteront l'entreprise. L'engagement organisationnel a également un impact sur deux facteurs proches du roulement du personnel. Il a été prouvé qu'il diminue l'intention de chercher des alternatives à son emploi ainsi que l'intention de le quitter (Mathieu & Zajac, 1990).

Un autre bénéfice que peut avoir l'engagement organisationnel pour une organisation, c'est son impact sur l'absentéisme. En effet, différentes études (Meyer et al., 2002 ; Mathieu & Zajac, 1990) ont démontré que les employés engagés envers leur entreprise avaient tendance à être moins absents. Il est important de préciser que cette corrélation est néanmoins assez limitée. Et ce notamment parce que les absences ne dépendent pas toujours de la volonté du travailleur et qu'il ne peut pas forcément les contrôler.

Il en va d'ailleurs de même pour le retard. J. Mathieu et D. Zajac (1990) ont aussi démontré qu'il existait une corrélation négative entre l'engagement organisationnel et le retard au travail. Et de la même manière que pour les absences, la corrélation avec l'engagement n'était pas très élevée. On peut aussi, en partie, expliquer ce faible lien par le fait qu'un retard peut être influencé par de nombreux facteurs ne dépendant pas forcément de l'employé.

3.3.3. Concepts proches

Après avoir approfondi le concept d'engagement organisationnel, de ses différentes composantes, ainsi que des conséquences que cela peut avoir pour une entreprise, il est important de prendre le temps de définir quelques concepts s'en rapprochant grandement. Pour se faire, nous allons nous attarder sur deux concepts en particulier : l'implication au travail et la satisfaction au travail. Ces deux concepts, sont des concepts fort proches de l'engagement organisationnel et il est important de ne pas les mélanger.

L'implication au travail (job involvement)

Ce concept a été défini par Saleh et Hosek (1976 ; cité chez Paillé, 2008) comme étant "le degré d'identification d'une personne à son travail, le fait d'y être active et de considérer que son efficacité est importante pour elle". On ne parle donc pas, ici, de l'identification à une organisation, ses normes, ses valeurs, etc. Mais bien au travail, aux tâches que la personne va devoir effectuer au sein de son entreprise.

La satisfaction au travail

Ce terme désigne, d'après la définition de Locke (1976, cité chez Castel, 2016) : "l'état émotionnel agréable ou positif résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences de travail ». À la différence de l'implication au travail, ici, il importe de savoir si le travail de la personne lui permet d'être globalement dans un état émotionnel positif.

Tout comme pour l'engagement organisationnel, la satisfaction comporte elle aussi trois dimensions distinctes mais liées (Castel, 2016) :

- La dimension cognitive, c'est à dire que l'individu va juger et comparer ce qu'il attend de son travail, ce qu'il cherche à atteindre via celui-ci, les opportunités que cela lui offre,... Avec ce qu'il en est réellement.
- L'individu va ensuite apprécier ou non cette comparaison, c'est la dimension affective.
- Ce qui mènera l'individu à la dimension conative, qui consiste à la réaction par rapport aux "résultats" des deux autres dimensions précédentes, afin d'augmenter sa satisfaction.

3.4. Liens entre la diversité, l'engagement organisationnel et ses conséquences

Après avoir défini et expliqué les différents concepts qui seront essentiels pour notre analyse, il semble intéressant de faire le point sur les différents liens qui ont déjà été fait entre ces deux thématiques que sont la diversité d'une part, et l'engagement organisationnel et ses conséquences d'autre part. Il ne s'agit pas encore de répondre à notre question de recherche qui, elle, porte sur la gestion de la diversité. Mais il s'agit déjà de faire un premier rapprochement entre ces différents concepts que nous souhaitons analyser.

Pour ce faire, nous n'allons pas revenir sur tous les "types de diversité" pouvant exister, mais nous allons nous concentrer sur trois d'entre eux revenant assez fréquemment dans les études et étant fort présents dans les entreprises : l'âge, le sexe et l'ethnie.

3.4.1. Lien entre l'âge, l'engagement organisationnel et ses conséquences

Tout d'abord, concernant les liens qui peuvent exister entre l'âge et l'engagement organisationnel, Cohen (1993) a mis en avant qu'il existait bel et bien un lien entre ces deux variantes. Il va d'ailleurs ressortir de son étude que le lien entre engagement et âge va être plus fortement développé chez les plus jeunes employés. Alors que chez les plus anciens, l'engagement va être plus lié à l'ancienneté et donc au nombre d'années déjà passées dans l'entreprise.

Concernant le lien entre âge et les conséquences de l'engagement, Aubert et Crépon (2004) ont démontré qu'en moyenne, la productivité des salariés en emploi augmente avec l'âge jusqu'aux alentours de 40-45 ans, pour finir par se stabiliser. Ils ont également démontré qu'il n'y a pas de baisse de productivité en fin de carrière ou du moins pas avant 55 ans.

Pour ce qui est du lien entre l'âge et le taux de roulement du personnel, plusieurs études (Arnold & Feldman, 1982 ; Gray & Phillips 1994 ; Warr, 2008) ont démontré qu'il existait bel et bien une corrélation entre l'âge et le turnover.

À propos du lien entre âge et absentéisme, Hackett (1990) a prouvé qu'il existe une corrélation négative entre l'âge et l'absentéisme évitable. Mais, par contre, pour ce qui est de l'absentéisme inévitable, il n'existe pas de corrélation probante. Cela coïncide bien avec l'étude de Warr (2008) qui a trouvé également une corrélation négative entre l'âge et l'absentéisme. Les personnes plus âgées ont donc tendance à être moins absentes de manière générale que les employés plus jeunes.

3.4.2. Lien entre le sexe du travailleur, l'engagement organisationnel et ses conséquences

Concernant les liens pouvant exister entre le sexe des employés et l'engagement organisationnel, Aranya, Kushnir et Valency (1986) ont démontré que les femmes ont tendance à être moins engagées envers leur organisation que les hommes.

Pour ce qui est du lien entre le sexe de l'employé et la performance, Weiss, Kemmler, Deisenhammer, Fleischhacker et Delazer (2003) ont prouvé qu'il n'existait que très peu de différences cognitives entre les hommes et les femmes. Là où les femmes sont meilleures dans les tests verbaux, les hommes sont meilleurs dans les tâches de visualisation spatiale.

Concernant l'effet du sexe de l'employé sur le turnover, Weisberg et Kirschenbaum (1993) n'ont pas trouvé de corrélation concluante entre le sexe et l'intention de quitter son emploi, mais par contre il existe un lien entre le sexe et le turnover réel. En effet les femmes ont un plus grand taux de turnover réel. Cette différence peut en partie être expliquée par les différences pouvant exister entre les personnes de sexe différent.

Pour ce qui est du lien entre l'absentéisme et le sexe du travailleur, il est ressorti de l'étude de VandenHeuvel et Wooden (1995) que les femmes ont tendance à être plus souvent absentes que les hommes. Et ce indépendamment de l'âge, alors qu'il existe une corrélation négative entre l'âge et l'absentéisme (Hackett, 1990 ; Warr, 2008).

3.4.3. Lien entre l'ethnie, l'engagement organisationnel et ses conséquences

Pour le lien entre l'ethnie des employés et l'engagement organisationnel, je n'ai pas trouvé d'études pertinentes y faisant référence. Par contre, pour ce qui est du lien entre ethnie et turnover, différentes études (Cunningham & Sagas, 2004 ; Jones & Harter, 2005) ont analysé ce lien. Il en est ressorti que le turnover était plus élevé chez les représentants des minorités ethniques.

Pour ce qui est du lien entre l'ethnie et l'absentéisme, McKay et McDaniel (2006) ainsi que Roth, Bobko et Huffcutt (2003) ont analysé ce lien aux États-Unis, et il en est apparu que les employés noirs sont plus souvent absents que les employés blancs. Il est cependant nécessaire de modérer ces résultats qui ne sont pas forcément adaptables à la Belgique, vu les contextes sociaux-économiques forts différents.

Il ressort donc qu'il existe apparemment des liens entre l'engagement organisationnel, ses conséquences, et la diversité. Plus important encore pour notre recherche, il ressort qu'il existerait des différences dans cet engagement et ses

conséquences dans des groupes diversifié. Cela met en avant l'importance que pourrait avoir la gestion de la diversité s'il s'avère qu'elle a un impact sur l'engagement organisationnel et ses conséquences. En effet cela pourrait potentiellement permettre de réduire ces écarts existants entre ces différents groupes.

3.5. Liens entre la gestion de la diversité, l'engagement organisationnel et ses conséquences

Après avoir expliqué certains liens connus entre la diversité, l'engagement organisationnel et les conséquences qu'il peut y avoir. Il est aussi important de parler des liens ayant déjà été trouvés à l'étranger, mais, cette fois, avec la gestion de la diversité, l'engagement organisationnel et les conséquences de ce dernier.

Tout d'abord on peut remarquer que la gestion de la diversité et l'engagement organisationnel ont certaines conséquences connues en commun. En effet les deux semblent avoir un impact plus ou moins important sur la performance des employés. Il a en effet été prouvé que la gestion de la diversité a un impact sur la productivité des employés (Robert-Demontrond & Joyeau, 2009). Il en va de même pour l'impact de l'engagement organisationnel, même si celui-ci semble plus mitigé (Mathieu et Zajac, 1990).

Sinon, concernant l'impact de la gestion de la diversité sur l'engagement organisationnel, une étude de Magoshi et Chang (2009) a démontré que, en Corée et au Japon, les pratiques de gestion de la diversité avaient un impact positif sur l'engagement organisationnel des employés. Les auteurs précisent tout de même que cet impact est modéré par le sentiment de justice organisationnelle. Donc, les employés seront plus engagés dans leur organisation s'ils sentent qu'il y a une certaine justice au sein de l'entreprise et qu'elle fait attention à la diversité. Les auteurs précisent également que même si les dispositifs de gestion de la diversité ne sont pas encore très développés ni parfaitement implémentés, ce qui compte le plus c'est de savoir comment leurs collègues renforcent ces pratiques. Par exemple, s'ils subissent une pression de leurs supérieurs, cela n'aura pas un impact aussi positif qu'espéré.

Une autre étude canadienne (Cukier et al, 2010) a démontré que, pour les entreprises proposant des trainings à propos de la diversité, les employés trouvant ces trainings utiles et efficaces avaient tendance à être plus engagés dans leurs organisations et plus satisfaits de leur carrière. Il est donc essentiel de veiller à ce que les employés trouvent les mesures de gestion de la diversité utiles. Il est cependant important de préciser que ce lien n'indique pas forcément de lien de cause à effet entre l'efficacité des trainings et l'engagement organisationnel. Ce n'est donc pas forcément parce que les trainings sur la diversité sont efficaces que les employés sont fortement engagés. Mais c'est en tout cas un signe d'un fort engagement, si les employés les trouvent utiles.

Une autre étude de Mousa et Alas (2016) a montré que, en Egypte, les trainings sur la gestion de la diversité permettent d'augmenter l'efficacité et l'engagement organisationnel. Ils ont également démontré que la discrimination est liée négativement à l'engagement. Donc plus il y a de discrimination dans une entreprise, moins il y a de chances que l'engagement des employés soit élevé.

Concernant maintenant l'impact de la gestion de la diversité sur les conséquences de l'engagement organisationnel. Une étude de Avery, McKay, Wilson et Tonidandel (2007) a démontré que, aux Etats-Unis, les employés noirs ont tendance à être plus absents que les employés blancs. Mais, ils deviennent significativement plus engagés dans leur entreprise et moins souvent absents et ils ont un turnover plus faible quand ils sentent que la diversité est importante pour leur organisation. Donc mettre en place des pratiques de gestion de la diversité permet de réduire l'absentéisme et le turnover en augmentant l'engagement organisationnel.

4. Hypothèses

Afin de nous aider à répondre à notre question de recherche : « En Belgique, la gestion de la diversité a-t-elle un impact sur l'engagement organisationnel ? », il est important de subdiviser cette question en différentes hypothèses qui nous aideront à préciser notre analyse.

Pour ce faire, nous chercherons à analyser l'impact que peut avoir la gestion de la diversité sur l'engagement organisationnel en Belgique et nous nous attarderons également sur les différentes conséquences bénéfiques que peut avoir ce dernier pour les organisations. Nous nous concentrerons principalement sur l'impact que peut avoir la gestion de la diversité sur l'absentéisme, le retard au travail ou sur le taux de roulement, puisqu'il a déjà été démontré que, et la gestion de la diversité et l'engagement avaient un impact sur la performance (Robert-Demontrond & Joyeau, 2009 ; Mathieu et Zajac, 1990).

Cette analyse des conséquences positives peut être intéressante, puisque, en effet, ce qui intéresse principalement les entreprises qui développent l'engagement organisationnel de leurs membres, ce sont les impacts positifs que cela peut leur apporter. Donc si nous trouvons que la gestion de la diversité a le même type d'impact sur les différents thèmes que nous avons cité ci-dessus, cela pourrait pousser certaines entreprises à développer une politique de gestion de la diversité.

Aussi, une autre dimension non-négligeable de la gestion de la diversité, et qui n'est pas spécifiquement analysée dans les études précédentes sur l'impact de la gestion de la diversité sur l'engagement organisationnel, est la présence de population majoritaire et minoritaire. La population majoritaire correspondant à celle la plus représentée dans l'organisation. Par exemple, il y a souvent plus d'hommes que de femmes dans les entreprises, donc lorsqu'on parle de diversité de genre, les hommes sont la population majoritaire et les femmes, la minoritaire. Il peut donc s'avérer intéressant d'observer si l'impact varie selon les différentes populations présentes dans l'organisation.

4.1. Hypothèse 1 : En Belgique, la gestion de la diversité a un impact sur l'engagement organisationnel.

A travers différentes études, nous avons pu voir qu'à différents endroits dans le monde la gestion de la diversité a un impact, ou au moins un lien de corrélation positive, avec l'engagement organisationnel. En effet, Magoshi et Chang (2009) l'ont démontré pour le Japon et la Corée en s'intéressant principalement à la diversité d'âge. Au Canada, Cukier et al (2010) ont démontré un lien entre les trainings de la diversité et l'engagement. En Egypte aussi ce lien a été démontré (Mousa et Alas, 2016). Et pour finir, aux Etats-Unis, un lien positif entre la gestion de la diversité et l'engagement organisationnel a été démontré pour les employés noirs, ainsi qu'un lien négatif avec le turnover et l'absentéisme (Avery et al., 2007).

Toutes ces études démontrent qu'à différents endroits du monde, il a déjà été prouvé que la gestion de la diversité pouvait avoir un impact ou au moins une corrélation positive avec l'engagement organisationnel. Cependant la plupart de ces pays ont des contextes socio-économiques ou culturels particuliers qui pourraient potentiellement expliquer pourquoi la gestion de la diversité a un impact dans ce cas-là. Aux Etats-Unis par exemple, les personnes noires sont encore fortement victimes de discrimination ou de préjugés, comme l'a encore montré dernièrement l'affaire George Floyd ; cela pourrait peut-être expliquer pourquoi les personnes noires sont si sensibles à la gestion de la diversité. Mais du coup ces études sont-elles également valables ici en Belgique où le contexte social, économique et culturel est différent ?

C'est pour ces différentes raisons que nous posons cette première hypothèse : En Belgique, la gestion de la diversité a un impact sur l'engagement organisationnel.

4.2. Hypothèse 2 : En Belgique, la gestion de la diversité a un impact sur l'absentéisme.

Comme nous cherchons à vérifier si la gestion de la diversité a un impact sur l'engagement organisationnel, il peut également être intéressant de s'intéresser aux conséquences positives de ce dernier. En effet, ce sont surtout ces conséquences qui peuvent intéresser les organisations. Donc si nous trouvons des impacts communs entre la gestion de la diversité et l'engagement, cela ne démontrerait pas forcément un impact direct mais le résultat serait aussi intéressant pour les entreprises.

Or, il a été démontré que les employés disposant d'un fort engagement envers leur organisation avaient tendance à être moins souvent absents que ceux qui sont peu engagés (Meyer et al., 2002 ; Mathieu & Zajac, 1990). Il est tout de même important de préciser que le lien est relativement limité et ce parce que on ne choisit pas toujours d'être absent. En effet, si on est malade, par exemple, qu'on soit fortement engagé ou non, cela n'aura pas de grande incidence sur notre absence.

Ensuite, une étude américaine (Avery et al., 2007) a démontré qu'aux Etats-Unis, pour la population de couleur noire, il existait une corrélation négative entre gestion de la diversité et absentéisme. C'est à dire que lorsque l'entreprise fait attention à la diversité et met en place des moyens pour que chacun se sente bien, peu importe ses origines, l'absentéisme des personnes de couleur noir avait alors tendance à diminuer.

On peut donc poser comme deuxième hypothèse : en Belgique, la gestion de la diversité a un impact sur l'absentéisme des employés.

4.3. Hypothèse 3 : En Belgique, la gestion de la diversité a un impact sur le retard des employés dans leur organisation.

Comme pour notre deuxième hypothèse, nous nous intéressons ici à une conséquence de l'engagement organisationnel.

Il a été démontré par J. Mathieu et D. Zajac (1990) que les employés engagés envers leur organisation avaient tendance à être moins souvent en retard que ceux qui ne le sont pas. Blau (1986) a démontré la même chose en précisant son étude sur les retards injustifiés. Car, comme pour l'absentéisme, on ne peut pas toujours prévoir ses retards.

Dès lors, on peut se demander si, comme pour l'absentéisme, la gestion de la diversité ne pourrait pas avoir un impact sur le retard, et on peut alors poser comme troisième hypothèse : en Belgique, la gestion de la diversité a un impact sur le retard des employés.

4.4. Hypothèse 4 : En Belgique, la gestion de la diversité a un impact sur le turnover des employés.

Toujours concernant les impacts de l'engagement organisationnel, on peut se questionner sur l'impact de la gestion de la diversité sur le turnover.

Tout d'abord, plusieurs études (Angle & Perry, 1981 ; Porter et al., 1974) (cité chez Henri, 2000) ont démontré que les employés attachés à leur organisation étaient moins susceptibles de la quitter que ceux qui ne l'étaient pas. Il a aussi été prouvé (Cotton & Tuttle, 1986 ; Steers, 1977 ; Porter et al., 1974 ; Lazar, 2005 ; Samad, 2006 ; Davis & Uzzi, 1993) (cité chez Jayam, 2011) que l'engagement organisationnel et le turnover étaient fortement liés négativement. C'est-à-dire que lorsqu'en moyenne les employés ont un fort engagement envers l'organisation, le taux de roulement du personnel est plus faible que lorsque l'engagement est faible.

Aussi, une étude américaine (Avery et al., 2007) a démontré que lorsqu'une entreprise valorise la diversité, le turnover des employés noirs a tendance à diminuer.

Dès lors, nous pouvons nous demander si disposer d'une politique de gestion de la diversité permet aux entreprises de réduire leur taux de roulement du personnel et de donner envie à ses membres de rester en son sein. C'est pourquoi, nous posons comme quatrième hypothèse : en Belgique, la gestion de la diversité a un impact sur le turnover des employés.

4.5. Hypothèse 5 : En Belgique, si la gestion de la diversité a un impact sur l'engagement organisationnel, celui-ci est différent sur les minorités et la majorité.

Pour finir, selon une étude de Krentz (2019), les minorités n'ont pas forcément les mêmes préférences en terme de politiques d'inclusion que la majorité. Il n'est donc pas impossible que l'impact de la gestion de la diversité sur l'engagement organisationnel, ne soit pas similaire sur deux groupes de populations distincts.

Aussi, un des problèmes auquel tend à répondre la gestion de la diversité, c'est la discrimination (Bereni, 2009) ; il se pourrait donc que les personnes étant plus souvent victimes de cette dernière, soit plus sensibles à la gestion de la diversité et donc plus engagés envers leur organisation lorsqu'elle met en place des mesures pour la réduire.

Nous pouvons donc poser comme cinquième et dernière hypothèse : en Belgique, si la gestion de la diversité a un impact sur l'engagement, celui-ci est différent sur les minorités et sur la majorité.

5. Analyse des données

Afin de répondre aux différentes hypothèses que nous avons posées précédemment, nous avons, conformément à notre méthodologie, mené quelques interviews avec des diversity manager de différentes entreprises. Malheureusement, vu la situation actuelle due au COVID-19, au confinement et tout ce que cela implique, il s'est avéré assez compliqué de trouver de nombreuses interviews. En effet, même si certaines entreprises ont vu leur travail diminuer, pour d'autres ce fut l'inverse. Aussi, les départements des ressources humaines (dans lesquels travaillent souvent les diversity managers) se sont vus fort sollicités et n'avaient pas toujours beaucoup de temps à m'accorder. Au final, nous avons donc mené six interviews différentes avec des professionnels venant de tout type d'entreprises. En effet, Nous avons interviewé trois diversity managers venant d'entreprises publiques : celui de Bruxelles environnement (annexe 2), de la Police fédérale (annexe 4) ainsi que la présidente du réseau diversité des SPF (annexe 6). Mais nous avons également mené des interviews avec des experts du secteur privé : la diversity manager de PwC (annexe 3) dans le monde de la consultance, celle du réseau Febelfin (annexe 5) dans le monde de la finance et pour finir celui d'Axa (annexe 7) dans le secteur des assurances. Comme mentionné ci-dessus, deux des six personnes que nous avons interviewées sont responsables de la gestion de la diversité d'un réseau d'entreprises. C'est-à-dire qu'elles coordonnent et suivent des politiques de gestion de la diversité commune à plusieurs organisations. Un de ces réseaux est pour le secteur public (le réseau diversité des SPF), l'autre pour le privé (Febelfin est une fédération d'institutions financières belges regroupant 80% des acteurs de ce secteur).

Pour ce qui est de la manière dont les interviews ont été menées, le covid a également eu un impact. En effet, les mesures de confinement et de distanciation sociale nous ont poussés à mener les interviews à distance. La plupart d'entre elles (quatre) se sont menées en visio-conférence (afin de retrouver le plus possible les conditions d'interviews en tête à tête), une a dû être menée par téléphone et la dernière s'est déroulée par échange de mail. Malgré ces différents moyens de communication, toutes les interviews ont suivi le même schéma décrit dans le guide d'entretien (annexe 1). D'abord des questions assez larges sur l'entreprise, puis sur la fonction de diversity manager au sein de l'entreprise. Ensuite, des questions liées à la diversité et la gestion

de la diversité au sein de l'entreprise. Pour suivre avec des questions sur l'engagement organisationnel et ses conséquences, puis sur les potentiels liens entre ces deux concepts.

Aussi, la majeure partie des personnes que nous avons interviewées travaillaient depuis quelques années déjà en tant que diversity manager, de un ou deux ans à une dizaine d'années pour certains. Mais surtout, les entreprises concernées disposent pour la plupart d'une politique de gestion de la diversité depuis plusieurs années. Certaines entreprises, comme la police fédérale, travaillent sur ce sujet depuis près de 30 ans ; d'autres depuis une bonne dizaine d'années. Mais il y a tout de même le réseau Febelfin qui, lui, n'a commencé sa politique globale qu'il y a un an. Il est cependant important de préciser que c'est tout de même une politique globale pour 80% du secteur financier en Belgique, gérée par une diversity manager avec plus de 10 années d'expérience.

La diversité des genres est le type de diversité qui est le plus revenu et celui auquel les entreprises interviewées font particulièrement attention. En effet, ce thème est apparu dans les premiers cités dans quatre interviews. Mais bien évidemment ce n'est pas le seul. Le handicap est également un thème qui est souvent sorti. Il y a aussi la diversité ethno-culturelle, l'orientation sexuelle, l'âge ou encore la diversité d'origine sociale. Ce sont les thèmes les plus abordés et souvent ceux sur lesquels les diversity managers travaillent le plus ; cependant, la plupart nous ont déclaré faire attention aux 19 critères légaux de discrimination.

Il est aussi apparu que la vision de la gestion de la diversité n'était pas tout à fait la même dans le public et dans le privé. La base cependant paraît commune : il est par exemple, revenu à chaque fois des deux côtés que le but de la gestion de la diversité est de permettre à chacun, peu importe ses différences, d'être soi-même au travail ; qu'il faut lutter contre la discrimination et prôner l'inclusion de chacun. Ils disent aussi qu'il s'agit de refléter la réalité de la société pour que le citoyen ou le client se reconnaisse dans l'entreprise. Mais, la vision de comment y parvenir est légèrement différente dans le public et dans le privé. En effet, il semblerait que, dans le public, le focus soit plus mis sur la lutte contre les discriminations et à l'inverse dans le privé, on se concentre plus sur l'inclusion. En effet, lors de nos interviews, lorsqu'on parlait de pratiques et d'outils de gestion de la diversité, les diversity manager des entreprises publiques parlaient en

premier lieu du recrutement, de formations contre la discrimination, etc. Là où les entreprises du privé avaient plus tendance à parler d'actions visant à ce que leurs employés puissent être eux-mêmes, bien inclus dans l'organisation. On remarque donc que le but est le même, mais la priorité est mise à des endroits différents.

Cette différence peut peut-être s'expliquer par une différence de moyens financiers. En effet, lors d'une de nos interviews, la différence de moyens entre le public et le privé a été mentionnée. Il est vrai que dans le public, les fonds alloués ne sont pas décidés par l'entreprise en elle-même et la plupart des diversity manager le sont bénévolement en plus d'une autre fonction (annexe 6). Ils n'ont donc pas toujours les moyens de faire ce qu'ils souhaitent. Cela contraste assez fortement avec l'entreprise Axa (annexe 7), où le CEO parle de diversité dans sa target letter, participe à la Pride, et est membre du conseil de diversité de l'entreprise qui se réunit trois à quatre fois par an pour faire le point sur l'état de la gestion de la diversité au sein de l'entreprise.

Ce conseil de la diversité est un des outils et pratiques de gestion de la diversité mis en place par les différentes entreprises, mais il y en a de nombreux autres. Une pratique qui a été citée de nombreuses fois est l'adaptation des offres d'emplois. Pour cela, certaines entreprises font appel à des analystes externes qui vérifient que les offres ne soient pas porteuses de discrimination, de biais ou de stéréotypes (annexe 2). Certains vont même plus loin en repensant la structure de leurs postes. En effet, il est ressorti d'une interview que mettre trop de compétences nécessaires dans une job description peut déjà pousser à une certaine discrimination. Cela parce que les femmes ont tendance à ne pas postuler lorsqu'elles n'ont pas 100% des compétences nécessaires (annexe 5). Il peut donc être intéressant de réduire les compétences mentionnées au strict nécessaire afin d'ouvrir potentiellement l'emploi à plus de talents féminins. Un autre outil qui revenait souvent est la communication inclusive. Que ce soit dans la communication externe ou interne, les entreprises veillent à ce que tout le monde soit représenté et puisse se reconnaître dans les différents visuels utilisés, dans les mots utilisés, etc. Presque toutes les personnes interviewées ont également parlé de formations à la diversité. Ces formations ont la plupart du temps pour objectif de sensibiliser à la diversité de manière générale ou alors sur des sujets en particulier. D'autres outils ou activités ont également été mentionnés comme, par exemple, la

participation à la Pride, l'organisation d'événements lors de journées spéciales comme pour la journée de la femme ou du handicap, des midis thématiques, etc.

Concernant l'impact exact de ces mesures ainsi que des politiques générales de gestion de la diversité, les intervenants nous ont confié qu'il était, en réalité, assez compliqué de le mesurer de manière précise. En effet, il est presque impossible de mesurer le retour sur investissement de telles politiques. La solution la plus avancée par nos interlocuteurs a été la mise en place de divers questionnaires de satisfaction. À travers cette méthode, les diversity managers cherchent à savoir et à comprendre différentes choses. Tout d'abord certains utilisent cette méthode pour connaître la situation générale en matière de diversité et inclusion, et pour comprendre si les gens sentent qu'ils peuvent être eux-mêmes ? Est-ce qu'ils sont souvent victimes de discrimination, etc. ? En les répétant de manière plus ou moins régulière, il est alors possible de savoir comment évolue la situation au sein de l'entreprise. D'autres, par exemple à la police fédérale (annexe 4), réalisent ces questionnaires suite à leurs formations par exemple. Cela leur permet de connaître l'avis de leurs employés sur celles-ci, voir s'ils l'ont jugé utile, efficace, etc.

Il est également ressorti de ces interviews que même pour mesurer la diversité au sein d'une organisation ce n'était pas toujours facile. En effet, même si certains critères comme le genre ou l'âge sont assez facile à mesurer. Comme nous expliquait Isaac De Vos, diversity manager à la police fédérale (annexe 4), ils recensent leurs employés avec la carte d'identité où le genre et la date de naissance sont notés. Par contre, d'autres critères sont plus compliqués à mesurer, par exemple, la plupart des personnes interviewées nous ont expliqué avoir des difficultés à mesurer la diversité d'origine ethnique. En effet, le recensement ethnique étant interdit en Belgique, il n'est pas facile de savoir si l'entreprise comporte beaucoup de membres d'origines différentes. Alors certains usent de stratagèmes : par exemple chez Bruxelles environnement, le diversity manager Philippe Halasz-Baradlay (annexe 2), nous a expliqué consulter la banque carrefour de la sécurité sociale une fois tous les deux ans. Mais bien sûr, cela implique un processus stricte car il ne peut pas se permettre de garder les données pour ne pas rentrer en infraction vis-à-vis de la loi. La diversité ethnique n'est pas la seule où cela est compliqué d'avoir des données. Il en va de même pour l'orientation sexuelle où les diversity manager n'ont aucun moyen de savoir, sauf si

les personnes en parlent d'elles-mêmes. Un autre type assez complexe à analyser est le handicap, comme nous expliquait le diversity manager de la police fédérale (annexe 4), 80% des handicaps sont invisibles et les personnes ne souhaitent pas toujours en parler parce qu'ils ne savent pas que l'organisation peut les aider ou par peur que cela puisse leur porter préjudice.

Pour ce qui est de l'engagement organisationnel, seulement la moitié des entreprises interviewées le mesure, et ce à travers des enquêtes réalisées chaque année ou deux fois par an. Ce sont souvent des enquêtes assez globales où des questions générales sur l'entreprises sont posées. Par exemple chez Axa (annexe 7), ces mêmes enquêtes servent également à mesurer à quel point les gens se sentent inclus dans l'organisation et s'ils ne sont pas victimes de discriminations ou de racisme, sexisme, etc.

Pour ce qui est des conséquences de l'engagement organisationnel, nous allons d'abord aborder le turnover. Il s'avère que la plupart des entreprises interviewées calculent le turnover de leurs employés. Deux d'entre elles ont même certifié avoir un turnover assez faible. Et pour Axa (annexe 7), Monsieur Vandemoortele, a même affirmé que leur turnover était trop faible et qu'ils avaient donc dû envoyer pas mal de monde en prépension, il y a quelques années. Nous ne pouvons cependant pas affirmer que ce taux faible de turnover soit lié aux politiques de gestion de la diversité menées par ces entreprises. Tout d'abord parce que l'échantillon est trop mince, mais aussi parce que nous n'avons pas de groupe de référence avec lequel comparer. Il y a également tellement de facteurs qui peuvent entrer en compte, comme le secteur d'activité, etc. Par contre, il est revenu chez quatre diversity manager, qu'ils étaient persuadés que la gestion de la diversité pouvait avoir un impact sur leur turnover. En effet plusieurs ont mentionné le fait que réduire les discriminations et permettre à chacun de se sentir bien et se sentir soi-même devait donner envie de rester dans l'entreprise. Cependant aucun n'a réellement mené d'études ou d'enquêtes et ils se basent donc plus sur des observations ou des intuitions.

À propos des autres conséquences de l'engagement organisationnel, c'est-à-dire le retard et l'absentéisme, la plupart des diversity managers nous ont expliqué qu'il n'existait pas réellement de mesure de ces variables dans leurs entreprises. En effet, ces entreprises n'ont pas d'horaires fixes et les employés peuvent arriver plus ou moins à

l'heure qu'ils souhaitent (il y a tout de même un nombre d'heures à prester et ne sont donc pas 100% libre de leur heure d'arrivée). Certaines de ses organisations permettent également le télétravail de manière hebdomadaire et il est donc compliqué de mesurer efficacement l'absentéisme. Ce phénomène s'est, bien entendu, élargi avec l'arrivée du covid et du confinement qui en a suivi. Pour la Police fédérale (annexe 4) par contre, ils mesurent ces variables et le diversity manager de l'entreprise, Isaac De Vos, pense bien qu'un lien entre la gestion de la diversité et le retard ou l'absentéisme puisse exister mais il précise qu'il n'a jamais vraiment fait attention à cela ou mener d'enquêtes sur ce sujet.

Ensuite, il semble important de préciser que même s'il est vrai qu'aucun des diversity managers interviewés n'a encore essayé d'analyser de manière chiffrée et/ou méthodique, un potentiel impact de leur politique de gestion de la diversité sur l'engagement organisationnel de leurs employés. Ils ont tous, à l'exception de un, certifié être sûr que cet impact existait. Ils ont pour cela avancé différentes raisons. Tout d'abord ils ont mis en avant comme argument que, si quelqu'un n'est pas victime de discrimination dans son entreprise, il sera plus engagé dans celle-ci et aura moins envie de la quitter car il s'y sentira à sa place. Un autre argument avancé est que la gestion de la diversité et l'inclusion permet à chacun d'être soi-même et ce, peu importe ses différences ; cela permet donc à chacun d'être pleinement épanoui au travail et cela donne envie aux employés de rester et de s'y donner à fond. Ensuite, un autre argument avancé, est que la gestion de la diversité permet de trouver des modèles dans l'entreprise, de s'y identifier et cela donne aux employés l'envie de plus s'impliquer pour ressembler à leurs référents. Par exemple, si une femme, voit que dans le top management il y a 50% de femmes, elle saura qu'elle a une chance d'arriver un jour dans le top management et se donnera donc les moyens d'y arriver (annexe 7). Mais aussi, elle pourrait s'identifier à l'une d'entre elles pour essayer de réussir aussi bien qu'elle, et elle sera donc plus engagée.

La seule personne n'ayant pas affirmé que ce lien existe, n'a pas non plus affirmé le contraire mais a précisé n'avoir jamais tenté de faire de rapprochement entre ces concepts et a également précisé que la politique qu'il menait se voulait discrète afin qu'elle ne puisse pas être mal reçue par certains (annexe 2). Une autre entreprise a mentionné faire un lien entre la gestion de la diversité et le turnover mais n'ayant pas

beaucoup de temps à nous consacrer, elle n'a, malheureusement, pu expliquer plus en profondeur ce lien (annexe 3).

Il est également important de préciser que deux des personnes interviewées connaissait les études existantes hors Europe faisant le lien entre gestion de la diversité et l'engagement organisationnel et il est donc possible que leur réponse s'en soit trouvé influencée.

Pour finir, nous avons abordé la question de savoir si le lien entre gestion de la diversité et l'engagement organisationnel pouvait, s'il existe, être potentiellement différent entre les individus issus de minorité et ceux issus de la majorité. La moitié des personnes interviewées ont mentionné que la gestion de la diversité permet de réduire la discrimination, le racisme, le sexisme, l'homophobie, etc., et que donc cela devait avoir principalement un impact sur l'engagement des minorités. Cependant la diversité manager de chez Febelfin, Claire Godding (annexe 5), a apporté une nuance intéressante, revenant d'ailleurs également chez Axa (annexe 7). Elle a stipulé que lorsqu'on fait de la gestion de la diversité et réellement de l'inclusion (c'est-à-dire lorsqu'on veille à implémenter une culture qui veille à ce que chacun puisse être vraiment soi-même sur son lieu de travail), tout le monde est alors concerné et se sent plus engagé. Ce qui, selon elle, n'est pas forcément le cas quand on parle uniquement de diversité. Et pour finir, un des diversity manager ne s'est quant à lui pas prononcé, affirmant ne pas savoir et avoir surtout remarqué une différence en fonction du niveau hiérarchique de ses employés et du confort lié à celui-ci. En effet, dans cette entreprise, Bruxelles-environnement, certains employés doivent travailler dehors tout l'hiver alors que le personnel administratif est au chaud à l'intérieur et c'est donc surtout à ce niveau qu'il remarque une différence d'engagement (annexe 2).

6. Confrontation

Suite à l'analyse du contenu des différentes interviews que nous avons menées, nous allons maintenant pouvoir confronter nos différentes hypothèses aux résultats obtenus afin de les valider ou non.

6.1. Hypothèse 1 : En Belgique, la gestion de la diversité a un impact sur l'engagement organisationnel.

Premièrement, suite à nos interviews, nous pouvons affirmer sans trop de doutes qu'en Belgique, la gestion de la diversité a également un impact sur l'engagement organisationnel. En effet, cinq personnes interviewées sur six ont affirmé être certaines que cet impact existait dans leur entreprise ou réseau. Et la dernière personne n'a pas affirmé que ce lien n'existait pas mais elle a préféré prendre ses distances par rapport à la question car elle n'avait jamais tenté ce rapprochement.

Comme expliqué précédemment, les différents arguments avancés pour justifier cet impact, sont tout d'abord, que la gestion de la diversité permet de réduire les discriminations, le racisme, le sexisme, etc, et que donc les gens se sentent mieux dans leur organisation et ont donc plus envie de rester et de s'y engager. Ensuite, la gestion de la diversité et l'inclusion permettent à chacun d'être lui-même dans son entreprise et donc, d'être épanoui pleinement. Cela pousse également à avoir envie de rester et de s'engager dans l'entreprise car celle-ci a plus de chance de plaire. Finalement, la gestion de la diversité permet potentiellement à chacun de trouver un modèle, un référent à qui s'identifier et donc cela augmente les chances que les employés se donnent à fond pour ressembler à cette personne ou pour arriver à son niveau par exemple.

Ces résultats semblent correspondre aux différentes études que nous avons consultées sur le sujet. En effet Magoshi et Chang (2009) ont, eux aussi, trouvé un lien entre la gestion de la diversité et l'engagement organisationnel au Japon et en Corée. Une étude canadienne (Cukier et al., 2010) a également obtenu des résultats relativement similaires. Mousa et Alas (2016) ont, quant à eux, trouvé ce même lien en Egypte avec comme nuance supplémentaire que la discrimination tend à réduire l'engagement

organisationnel. Et enfin Avery, McKay, Wilson et Tonidandel (2007) ont obtenus des résultats équivalents pour les employés noirs aux Etats-Unis.

6.2. Hypothèse 2 : En Belgique, la gestion de la diversité a un impact sur l'absentéisme.

Concernant le potentiel impact de la gestion de la diversité sur l'absentéisme, nous ne pouvons malheureusement pas affirmer ou confirmer cette hypothèse. En effet la plupart des entreprises interviewées ne mesure pas cette donnée et, les diversity managers n'étaient donc pas à même de pouvoir observer un quelconque impact de la gestion de la diversité sur cette variable. Il y a tout de même un diversity manager, à la police fédérale, qui nous a mentionné qu'il mesurait le retard et l'absentéisme et qu'il pensait qu'un impact était sans doute possible. Mais il n'y a pas assez de données que pour pouvoir certifier que cet impact existe réellement. C'est une alternative que nous n'avions pas du tout envisagée lors de l'émission de ces hypothèses, il pourrait donc être intéressant dans des recherches futures de sélectionner des entreprises mesurant ces données sur l'ensemble de leurs employés.

6.3. Hypothèse 3 : En Belgique, la gestion de la diversité a un impact sur le retard des employés dans leur organisation.

Pour ce qui est du retard, comme pour l'absentéisme, nous n'avons pas pu affirmer ou confirmer cette hypothèse. Seule une des entreprises interviewées mesure cette variable ; il est donc compliqué pour la plupart des diversity managers d'observer un impact potentiel sur cette donnée. Comme pour l'absentéisme, le diversity manager en question nous a dit qu'il pensait que la gestion de la diversité peut avoir un impact sur le retard mais qu'il n'a jamais vraiment mesuré ou calculé cela. Il pourrait donc être intéressant dans le futur de sélectionner des entreprises suivant l'évolution du retard de leurs employés afin d'observer (ou non) un impact potentiel de la gestion de la diversité.

6.4. Hypothèse 4 : En Belgique, la gestion de la diversité a un impact sur le turnover.

Suite à nos différentes interviews, il est ressorti dans deux tiers de celles-ci, que les diversity managers interviewés sont persuadés que la gestion de la diversité a un impact sur le turnover de leur entreprise. En effet, selon eux, la gestion de la diversité permet de réduire les discriminations et permet aussi à chacun d'être soi-même et épanoui. Toutes ces raisons permettent aux employés de se sentir mieux et d'avoir donc envie de rester dans l'entreprise. Le turnover aurait donc tendance à diminuer grâce à la gestion de la diversité. Cependant, il est aussi important de préciser que ce sont des observations et des intuitions de ces diversity managers mais qu'aucun n'a réellement étudié ou enquêté sur ce sujet. Pour les deux autres diversity managers, l'une est présidente du réseau diversité des SPF et ne savait pas donner de précisions sur l'ensemble du réseau et a donc préféré ne rien affirmer et le diversity manager de Bruxelles environnement a également préféré ne pas donner de réponse, car il n'a jamais vraiment analysé ce potentiel lien.

Suite à cela, nous pouvons donc confirmer notre hypothèse et affirmer qu'en Belgique, la gestion de la diversité doit également avoir un impact sur le turnover des entreprises et nous pouvons préciser que cet impact est, probablement, de faire baisser le turnover des entreprises disposant de gestion de la diversité.

Ces résultats se rapprochent de l'étude de Avery, McKay, Wilson et Tonidandel (2007) stipulant qu'aux Etats-Unis le turnover des employés de couleur a tendance à être plus faible quand les employés ont l'impression que leur entreprise semble être sensible à la diversité.

6.5. Hypothèse 5 : En Belgique, si la gestion de la diversité a un impact sur l'engagement organisationnel, celui-ci est différent sur les minorités et la majorité.

Maintenant que nous avons vérifié notre hypothèse selon laquelle la gestion de la diversité a bel et bien un impact sur l'engagement organisationnel, nous pouvons donc nous questionner pour savoir si cet impact est différent sur des employés représentant d'une minorité et sur ceux représentant la majorité.

Il s'est avéré que les réponses étaient assez contrastées. En effet, la moitié des diversity managers pensent que, selon eux, l'impact est sans doute plus important chez les membres des minorités. L'argument le plus avancé est qu'ils sont plus victimes de discrimination, racisme, sexisme, homophobie, etc, et ils sont donc plus sensibles à la gestion de la diversité et tout ce qu'elle inclut.

Deux autres diversity managers ont, quant à eux, avancé que cet impact devrait être relativement semblable pour les membres de minorités et de la majorité. Mais, à condition qu'on se concentre bien sur l'inclusion, c'est à dire veiller à ce que chacun puisse affirmer sa différence, puisse être soi-même. Alors cela profite à chacun : tout le monde est concerné et donc l'impact est relativement similaire chez chacun.

Pour finir, une personne interviewée n'a pas vraiment observé de différences probantes dues à la gestion de la diversité et à remarqué d'autres facteurs ayant une plus grande influence sur l'engagement, tel que les conditions de travail et l'intérêt de l'employé pour son travail.

Suite à ces avis partagés, nous ne pouvons pas affirmer de manière certaine que l'impact de la gestion de la diversité sur l'engagement organisationnel soit différent pour les membres d'une minorité et de la majorité.

7. Conclusion

Pour conclure ce travail, nous allons revenir sur nos résultats, répondre à notre question de recherche, expliquer les implications ainsi que les limites relatives à cette étude et pour finir expliquer quelques pistes à explorer pour pouvoir aller plus loin dans la recherche relative à la gestion de la diversité et ses impacts sur l'engagement organisationnel en Belgique.

Résultats

Tout d'abord, concernant les résultats mis en exergue par cette étude, il est ressorti de nos interviews avec les diversity managers que la gestion de la diversité dispose bel et bien d'un impact sur l'engagement organisationnel. L'engagement des employés aurait tendance à augmenter lorsqu'une organisation dispose d'éléments et d'outils servant à gérer et favoriser la diversité. Ces résultats semblent coïncider avec les différentes études que nous avons parcourues à ce sujet. Magoshi et Chang (2009) ont pu en effet démontrer un lien similaire en Corée et au Japon. Cukier, McGuire, Bagher, Holmes et Hannan (2010) se sont penchés sur cette question au Canada et ont également trouvé des résultats allant dans ce sens. Mousa et Alas (2016) ont prouvé ce même lien en Egypte. Et enfin Avery, McKay, Wilson et Tonidandel (2007) ont obtenu des résultats équivalents pour les employés noirs aux Etats-Unis.

Il existerait aussi un impact de cette gestion sur le turnover ; il aurait en effet tendance à être plus faible suite à la mise en place de cette gestion. Ces résultats vont dans le même sens que l'étude menée par Avery, McKay, Wilson et Tonidandel (2007) qui ont prouvé qu'aux Etats-Unis, le turnover des employés noirs est plus faible quand ces derniers sentent que l'entreprise est sensible à la diversité.

Concernant les autres conséquences principales de l'engagement organisationnel, nous n'avons pas pu analyser l'impact de la gestion de la diversité sur le retard et l'absentéisme. Le fait que la plupart des entreprises interviewées ne calcule pas ces données n'avait pas été anticipé et nous n'avons donc pas pu répondre à nos hypothèses sur le sujet. Pour ce qui est de la performance des employés, nous avons décidé de ne pas pousser l'étude jusque-là car il existe déjà assez d'études démontrant que, et la

gestion de la diversité, et l'engagement ont tendance à avoir un impact relativement positif sur cette variable et donc à augmenter la performance des employés.

Nous avons également essayé d'analyser une potentielle différence d'impact de la gestion de la diversité en fonction des populations faisant partie d'une minorité ou au contraire de la majorité. Mais il s'est avéré que les avis étaient relativement divergents. En effet, pour une moitié des experts interviewés l'impact doit être plus fort chez les minorités, un tiers pense que l'impact est similaire et le dernier a préféré ne pas donner d'avis, n'ayant pas tenté d'observer un tel phénomène.

Donc, même si nous n'avons pas pu confirmer toutes nos hypothèses, pour ce qui est de notre question de recherche, "en Belgique, la gestion de la diversité a-t-elle un impact sur l'engagement organisationnel ?", nous pouvons y répondre par l'affirmative et dire qu'en Belgique aussi, la gestion de la diversité a un impact positif sur l'engagement organisationnel.

Implications

Ces résultats ne sont pas sans conséquences et implications. En effet, nous savons maintenant que la gestion de la diversité peut avoir un impact positif sur l'engagement organisationnel des employés d'une entreprise. Il peut donc être intéressant pour un employeur d'intégrer dans son organisation des outils de gestion de la diversité, comme un diversity manager ; de repenser son recrutement et sa communication en fonction, mais également de former ses employés à la diversité et veiller à avoir une culture inclusive où chacun pourra être soi-même, afin que ses employés soient plus attachés à l'entreprise et aient moins envie de la quitter.

Cela pourrait également permettre aux entreprises de réduire leur turnover et les éventuelles pertes financières qui peuvent y être liées. En effet, du temps et de l'argent sont perdus pour chaque employé que l'on forme et qui s'en va. Il peut donc être intéressant de réduire ces pertes en réussissant à limiter son turnover.

Ces différentes implications peuvent être des incitants supplémentaires pour les entreprises qui hésitent à intégrer une politique de gestion de la diversité à leur entreprise.

Cependant il est important de préciser que l'impact réel de la gestion de la diversité est compliqué à quantifier, et on ne peut donc pas préciser son utilité réelle dans la baisse du turnover et l'augmentation de l'engagement organisationnel. Aussi, la gestion de la diversité est un sujet relativement large et il existe de nombreuses manières différentes de manager cette diversité, qui s'avèrent plus ou moins efficaces selon la réalité de l'entreprise. Malheureusement, nous ne sommes pas arrivés à quantifier l'impact précis de chacune des différentes mesures existantes, donc cela peut être compliqué pour une entreprise de savoir quels outils mettre en place pour avoir l'impact le plus important possible.

Limites

Malgré tout ce que nous avons mis en place pour que notre étude soit la plus scientifique possible, il est important de préciser que ce travail comporte tout de même quelques limites. Tout d'abord, les mesures dues au covid, au confinement et aux règles sanitaires ont eu plusieurs impacts sur ce mémoire. Premièrement, cela a eu un impact sur notre recherche d'interviews. Plusieurs personnes avec qui nous avons été en contact ont malheureusement refusé d'être interviewées parce qu'elles n'avaient pas de temps à nous consacrer et ce, notamment, à cause du coronavirus. Nous n'avons donc pas pu avoir autant d'interviews qu'espéré.

Les différentes mesures de confinement ont également eu un impact sur la manière de mener nos interviews. Nous n'avons pas pu les mener en face à face et avons dû les mener par visioconférence, téléphone ou par échange de mail. Ces moyens ne permettent pas toujours de pousser l'analyse à son maximum. En effet, ces manières de procéder limitent l'analyse du langage non verbale de notre interlocuteur, et nous empêchent de cerner certains points qui peuvent être plus importants aux yeux de ce dernier.

Comme mentionné ci-dessus, nous n'avons pas pu mener toutes les interviews que nous aurions souhaité et nous nous sommes donc limités à six interviews principales complètes, enrichies par des discussions informelles en complément. Nous sommes conscients que Ce nombre ne permet pas d'appréhender l'impact de la gestion de la diversité sur l'engagement organisationnel en Belgique de manière optimale. Il aurait été préférable d'avoir un nombre plus important d'interviews afin de profiter de

l'expertise de plus de diversity managers et ainsi avoir des résultats plus complets et proches de la réalité.

Une autre limite liée également au nombre plus réduit d'interviews, est que nous n'avions pas toujours toutes les informations nécessaires pour pouvoir répondre à nos hypothèses. En effet, nous ne disposions pas assez d'entreprises mesurant le retard ou l'absentéisme de leurs employés et ils ne savaient donc pas observer l'impact de la gestion de la diversité sur ces données.

Un autre biais qui a potentiellement pu affecter cette étude, se trouve chez les personnes que nous avons interviewées. Il est possible que ces personnes aient amplifié le réel impact de la gestion de la diversité sur l'engagement organisationnel dans leur entreprise ou leur réseau. En effet, il est normal de vouloir se sentir utile et important dans son organisation et il n'est donc pas impossible que les diversity managers interrogés aient involontairement exagéré l'impact de leur fonction pour se sentir nécessaires et indispensables.

Une autre difficulté rencontrée a été que certaines personnes connaissaient déjà les études réalisées en dehors de l'Europe sur l'impact de la gestion de la diversité sur l'engagement organisationnel. Il est donc possible qu'elles aient été biaisées dans leurs réponses quant au réel impact de la gestion de la diversité sur l'engagement ici en Belgique.

Un autre point auquel il est aussi important d'être attentif en lisant cette étude, c'est que la gestion de la diversité est un domaine relativement vaste où il existe de nombreuses variantes. En effet, parmi toutes les entreprises interviewées, chacune dispose de ses propres outils, appliqués d'une manière particulière en fonction de la réalité de l'entreprise. Par exemple, certaines organisations vont plus se concentrer sur la diminution des discriminations au recrutement et d'autres vont porter une attention toute particulière à l'inclusion de chacun. Il se peut donc que l'impact de la gestion de la diversité d'une entreprise ne soit pas tout à fait similaire dans une autre, car les réalités ne seront pas les mêmes et la diversité ne sera pas gérée de la même manière.

Pour finir, il est important de rappeler que nos résultats se basent sur les observations faites par les diversity managers interrogés ainsi que leurs intuitions. Il s'agit donc bien de données auto-déclaratives. Nous n'avons pas pu mener en parallèle une étude statistique afin de vérifier une certaine corrélation entre la gestion de la diversité et l'engagement organisationnel, qui aurait peut-être pu renforcer ou compléter certains de nos résultats.

Comment aller plus loin ?

Tout cela nous mène à proposer des idées pour pouvoir aller plus loin dans la recherche sur ce thème. Tout d'abord, il pourrait être intéressant de mener une étude sur du plus long terme, analysant l'évolution de l'engagement organisationnel d'employés de plusieurs entreprises mettant en place une politique de gestion de la diversité. En analysant l'engagement avant la mise en place de la politique, pendant l'organisation de celle-ci, et pour finir quand elle est installée de manière plus approfondie. On pourrait de cette manière quantifier plus précisément le réel impact de la gestion de la diversité sur l'engagement organisationnel.

Il pourrait également être intéressant d'approfondir l'impact de la gestion de la diversité sur les différentes conséquences de l'engagement organisationnel comme l'absentéisme et le retard. En effet, notre étude ne s'est pas avérée efficace pour cela étant donné le manque d'informations qui sont ressorties de nos interviews. Il pourrait également être intéressant de pousser l'analyse plus loin en se concentrant sur d'autres potentiels impacts de la gestion de la diversité sur des données que l'on pourrait rapprocher de l'engagement organisationnel. Par exemple, nous pourrions voir si la gestion de la diversité peut avoir un impact sur les heures supplémentaires prestées par les employés.

Enfin, comme expliqué précédemment, suite à nos interviews nous n'avons pas pu vraiment observer de différences d'impact de la gestion de la diversité sur l'engagement de la diversité en fonction du fait que l'employé représente une minorité ou plutôt la majorité. Il pourrait donc s'avérer intéressant d'explorer cette potentielle différence d'impact pour voir si la gestion de la diversité permet vraiment à tout le monde d'être plus engagé ou si cet impact est plus limité.

Cependant malgré ces quelques limites et le fait qu'on puisse encore approfondir la recherche sur ce sujet, ce mémoire a tout de même permis d'apporter une réponse, au moins partielle, à notre question de recherche, puisque il est ressorti qu'en Belgique également, la gestion de la diversité a un impact sur l'engagement organisationnel.

8. Bibliographie

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. Journal of occupational psychology, 63(1), 1-18.*
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). *An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. Administrative science quarterly, 1-14.*
- Aranya, N., Kushnir, T., & Valency, A. (1986). *Organizational commitment in a male dominated profession. Human Relations, 39(5), 433-448.*
- Arnold, H. J., & Feldman, D. C. (1982). *A multivariate analysis of the determinants of job turnover. Journal of applied psychology, 67(3), 350.*
- Aubert, P., & Crépon, B. (2004). *Les salariés âgés sont-ils moins productifs?. Gérontologie et société, 27(4), 95-112.*
- Avery, D. R., McKay, P. F., Wilson, D. C., & Tonidandel, S. (2007). *Unequal attendance: The relationships between race, organizational diversity cues, and absenteeism. Personnel Psychology, 60(4), 875-902.*
- Baret, P., & Renaud, E. (2014). *Un modèle tridimensionnel d'engagement organisationnel pour appréhender la fidélité au CHU des anesthésistes?. Question (s) de management, (1), 33-45.*
- Becker, H. S. (1960). *Notes on the concept of commitment. American journal of Sociology, 66(1), 32-40.*
- Begeç, S. (2013). *Effective diversity management initiatives. International Review of Management and marketing, 3(2), 63.*
- Bender, A. F. (2004). *Égalité professionnelle ou gestion de la diversité. Revue française de gestion, (4), 205-217.*
- Bereni, L. (2009). *Faire de la diversité une richesse pour l'entreprise. Raisons politiques, (3), 87-105.*

- Bettache, M. (2008). *Les pratiques de gestion des ressources humaines favorisant le maintien en emploi et l'engagement organisationnel des travailleurs vieillissants.*
- Blau, G. J. (1986). *Job involvement and organizational commitment as interactive predictors of tardiness and absenteeism. Journal of Management, 12(4), 577-584.*
- Buchanan, B. (1974). *Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. Administrative science quarterly, 533-546.*
- Calvez, V. (2009). *Discrimination et gestion de la diversité: au carrefour des peurs dans l'organisation. Comparaisons internationales. Humanisme et Entreprise, (5), 1-15.*
- Castel, D. (2016). *La satisfaction au travail. Psychologie du travail et des organisations, 110, 379-382.*
- Chanlat, J. F., Dameron, S., Dupuis, J. P., de Freitas, M., & Ozbilgin, M. (2013). *Management et Diversité: lignes de tension et perspectives. Management international/International Management/Gestión Internacional, 17, 5-13.*
- Chicha, M. T., & Charest, É. (2009). *Accès à l'égalité et gestion de la diversité: une jonction indispensable. Gestion, 34(3), 66-73.*
- Codo, S., & Soparnot, R. (2014). *Le rôle ambivalent de l'engagement au travail dans le stress professionnel des managers de proximité du secteur public. Recherches en Sciences de Gestion, (3), 173-191.*
- Cohen, A. (1993). *Age and tenure in relation to organizational commitment: A meta-analysis. Basic and applied social psychology, 14(2), 143-159.*
- Commission européenne. (2009). *La diversité au travail : Guide à l'intention des PME. <https://doi.org/10.2767/58333>*
- Cornet, A., & El Abboubi, M. (2012). *Gérer la diversité dans le secteur public: pratiques et conditions de succès. Gestion, 37(4), 57-66.*
- Cornet, A., & Fatoux, F. (2018). *Dialogue social et gestion de la diversité. Management et diversité: comparaisons internationales (Tome 1).*

- Cornet, A., & Warland, P. (2014). *Gestion de la diversité des ressources humaines: mise à jour du cadre légal (3e ed.)*.
- Cotton, J. L., & Tuttle, J. M. (1986). *Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. Academy of management Review, 11(1), 55-70.*
- Davis-Blake, A., & Uzzi, B. (1993). *Determinants of employment externalization: A study of temporary workers and independent contractors. Administrative science quarterly, 195-223.*
- Dejoux, C., & Wechtler, H. (2011). *Diversité générationnelle: implications, principes et outils de management. Management Avenir, (3), 227-238.*
- Dodeler, N., & Albert, M. N. (2017). *Développer des communautés de personnes pour manager la diversité en entreprise.*
- Fortin, G. (1958). *Quelques remarques sur le concept de roulement du personnel. Relations industrielles/Industrial Relations, 13(2), 146-153.*
- Fukami, C. V., & Larson, E. W. (1984). *Commitment to company and union: Parallel models. Journal of Applied Psychology, 69(3), 367.*
- Garner-Moyer, H. (2006). *Gestion de la diversité et enjeux de GRH. Management Avenir, (1), 23-42.*
- *Gouvernement du Québec. (2010). Diversité Gestion Compétitivité Innovation Cadre de référence en matière de gestion de la diversité ethnoculturelle en entreprise. <http://www.quebecinterculturel.gouv.qc.ca/publications/fr/divers/Cadre-Reference-Diversite.pdf>*
- Gray, A. M., & Phillips, V. L. (1994). *Turnover, age and length of service: a comparison of nurses and other staff in the National Health Service. Journal of Advanced Nursing, 19(4), 819-827.*
- Grenier, C. (2015). *Construire la diversité des acteurs pour innover. Le cas d'un réseau de santé. RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise, (1), 66-84.*

- Haas, A., & Shimada, S. (2014). *Les politiques de gestion de la diversité dans les organisations: Proposition de typologie à l'usage des chercheurs et des entreprises. Management International/International Management/Gestión Internacional, 18(2), 14-21.*
- Hackett, R. D. (1990). *Age, tenure, and employee absenteeism. Human Relations, 43(7), 601-619.*
- Henri, G. (2000). *L'engagement organisationnel: dimensions, déterminants et impacts.*
- Hur, Y. (2013). *La diversité raciale: une bénédiction pour les organisations? Analyse de ses conséquences organisationnelles dans les services de police municipaux. Revue Internationale des Sciences Administratives, 79(1), 155-170.*
- Janssens, M., & Zanoni, P. (2014). *Alternative diversity management: Organizational practices fostering ethnic equality at work. Scandinavian Journal of Management, 30(3), 317-331.*
- Jayam, M. R. (2011). *The relationship between employee recognition, employee engagement and organizational commitment on turnover intention in Malaysia: the mediating role of satisfaction (Doctoral dissertation, Universiti Malaya).*
- Jones, J. R., & Harter, J. K. (2005). *Race effects on the employee engagement-turnover intention relationship. Journal of Leadership & Organizational Studies, 11(2), 78-88.*
- Kirton, G., & Greene, A. M. (2015). *The dynamics of managing diversity: A critical approach. Routledge.*
- Kittredge, A. (2010). *Predicting work and organizational engagement with work and personal factors.*
- Krentz, M. (2019). *Survey: What diversity and inclusion policies do employees actually want. Harvard Business Review.*

- Larousse. (s. d.). *Discrimination*. Dans *Le Dictionnaire Larousse en ligne*. Consulté le 2 janvier 2020 sur <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/discrimination/25877>.
- Larousse. (s. d.). *Diversité*. Dans *Le Dictionnaire Larousse en ligne*. Consulté le 2 janvier 2020 sur <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/diversit%C3%A9/26145>
- Lazar, B. L. (2005). *Occupational and organizational commitment and turnover intention of employees*. University of Phoenix.
- Léonard, G. (2011). *Compétences à développer chez les gestionnaires pour mieux faire face à des situations de diversité culturelle*. Université de Sherbrooke.
- Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. *Handbook of industrial and organizational psychology*.
- Magoshi, E., & Chang, E. (2009). *Diversity management and the effects on employees' organizational commitment: Evidence from Japan and Korea*. *Journal of world business*, 44(1), 31-40.
- Manço, A., Gatugu, J., & El Bey, S. O. (2017). *La diversité culturelle: un atout pour l'entreprise?. L'apport de l'Autre. Dépasser la peur des migrants*, L'Harmattan, Paris, 59-66.
- Marbot, E., & Nivet, B. (2013). *Exemple de pratique de gestion de la diversité à la française: réalité, opportunité et aliénation*. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 17, 50-60.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). *A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment*. *Psychological bulletin*, 108(2), 171.
- McGuire, D., Bagher, M., Yap, M., Holmes, M. R., Hannan, C. A., & Cukier, W. (2010). *The relationship between diversity training, organizational commitment, and career satisfaction*. *Journal of European Industrial Training*.

- McKay, P. F., & McDaniel, M. A. (2006). A reexamination of black-white mean differences in work performance: More data, more moderators. *Journal of Applied Psychology, 91*(3), 538.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of applied psychology, 78*(4), 538.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior, 61*(1), 20-52.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablynski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of management journal, 44*(6), 1102-1121.
- Mohiuddin, M., Mbibi, S. M. A., & Al-Azad, S. (2009). Étude qualitative de l'impact de la gestion de la diversité culturelle sur l'avantage compétitif des entreprises. *Journal of Global Business Administration, 1*(1).
- Mousa, M., & Alas, R. (2016). Cultural diversity and organizational commitment: A study on teachers of primary public schools in Menoufia (Egypt). *International business research, 9*(7), 154-163.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. (1982). *Organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover.*
- Olsen, J. E., & Martins, L. L. (2012). Understanding organizational diversity management programs: A theoretical framework and directions for future research. *Journal of Organizational behavior, 33*(8), 1168-1187.
- Paillé, P. (2005). La fidélité au travail: éléments conceptuels sur la relation employé-organisation. *Gestion 2000, 22*(6).
- Paillé, P. (2008). Les comportements de citoyenneté organisationnelle: une étude empirique sur les relations avec l'engagement affectif, la satisfaction au travail et l'implication au travail. *Le travail humain, 71*(1), 22-42.

- Petty, M. M., McGee, G. W., & Cavender, J. W. (1984). *A meta-analysis of the relationships between individual job satisfaction and individual performance. Academy of management Review, 9(4), 712-721.*
- Piquet, M. (2012). *Gestion de la diversité dans les entreprises australiennes: du prescriptif à l'incitatif. Informations sociales, (3), 90-97.*
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). *Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. Journal of applied psychology, 59(5), 603.*
- Potvin, M. (2007). *Responsabilité sociale, gestion de la diversité et lutte contre les discriminations: des perspectives convergentes. Journal of International Migration and Integration/Revue de l'integration et de la migration internationale, 8(4), 441-467.*
- Prasad, A. (2001). *Understanding workplace empowerment as inclusion: A historical investigation of the discourse of difference in the United States. The Journal of Applied Behavioral Science, 37(1), 51-69.*
- Roberson, Q. M. (2006). *Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. Group & Organization Management, 31(2), 212-236.*
- Robert-Demontrond, P., & Joyeau, A. (2009). *Les politiques de diversité ethnoculturelle dans l'entreprise: avantages, limites et conditions de succès. Gestion, 34(3), 57-65.*
- Roth, P. L., Huffcutt, A. I., & Bobko, P. (2003). *Ethnic group differences in measures of job performance: A new meta-analysis. Journal of Applied Psychology, 88(4), 694.*
- Sagas, M., & Cunningham, G. B. (2004). *Does having "the right stuff" matter? Gender differences in the determinants of career success among intercollegiate athletic administrators. Sex Roles, 50(5-6), 411-421.*
- Saleh, S. D., & Hosek, J. (1976). *Job involvement: Concepts and measurements. Academy of management journal, 19(2), 213-224.*
- Steers, R. M. (1977). *Antecedents and outcomes of organizational commitment. Administrative science quarterly, 46-56.*

- Steers, R. M., Mowday, R. T., & Porter, L. W. (1979). *Employee Turnover and Post Decision Accommodation Processes* (No. TR-22). OREGON UNIV EUGENE GRADUATE SCHOOL OF MANAGEMENT AND BUSINESS.
- Thomas, D. A., & Ely, R. (1996). *Making differences matter: A new paradigm for managing diversity*.
- Thomas, D. A., & Ely, R. J. (1996). *Making differences matter*. *Harvard business review*, 74(5), 79-90.
- Unia. (s. d.). *Les 19 critères de discrimination*. Consulté le 02 janvier 2020, sur <https://www.unia.be/fr/criteres-de-discrimination/les-19-criteres-de-discrimination>.
- Urciuoli, B. (2015). *La «diversité» comme capital: la re-conceptualisation néolibérale de la différence linguistique et sociale*. *Anthropologie et Sociétés*, 39(3), 91-114.
- VandenHeuvel, A., & Wooden, M. (1995). *Do explanations of absenteeism differ for men and women?* *Human Relations*, 48(11), 1309-1329.
- Warr, P. (2008). *Work values: Some demographic and cultural correlates*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(4), 751-775.
- Weisberg, J., & Kirschenbaum, A. (1993). *Gender and turnover: A re-examination of the impact of sex on intent and actual job changes*. *Human Relations*, 46(8), 987-1006.
- Weiss, E. M., Kemmler, G., Deisenhammer, E. A., Fleischhacker, W. W., & Delazer, M. (2003). *Sex differences in cognitive functions*. *Personality and individual differences*, 35(4), 863-875.
- Wiener, Y. (1982). *Commitment in organizations: A normative view*. *Academy of management review*, 7(3), 418-428.

9. Annexes

9.1. Annexe 1 : Guide d'entretien

- Pouvez-vous décrire l'entreprise dans laquelle vous travaillez, ainsi que le contexte dans lequel elle évolue en quelques mots ?
- Comment est positionnée la fonction de diversity manager dans l'entreprise ?
 - Cette fonction existe-t-elle depuis longtemps dans l'entreprise ?
 - Si oui, a-t-elle évolué au cours du temps ?
- Quelle est votre mission en tant que diversity manager au sein de l'entreprise ?
- Qu'est-ce que pour vous la diversité ?
 - Comment vous la mesurez dans votre organisation ?
- Qu'est-ce que pour vous la gestion de la diversité ?
 - Quelles pratiques, outils mettez-vous en place pour cela ?
 - Comment évaluez-vous ces pratiques de gestion ?
- Qu'est-ce que pour vous l'engagement organisationnel ?
 - Est-ce que vous le mesurez ?
 - Si non, est-ce que vous mesurez le retard, l'absentéisme ou le turnover ? (qui sont des conséquences de l'engagement organisationnel) ?
- Faites-vous des liens entre ces différents concepts (à savoir la gestion de la diversité et l'engagement organisationnel et aussi avec les conséquences de ce dernier) ?
 - Si oui, quels sont-ils ?
 - Si non, pourquoi pas ?
- Selon vous, existe-t-il un lien ? Lequel ?
- Pensez-vous que ce lien est différent sur les minorités/majorités ?

9.2. Annexe 2 : Interview en visioconférence avec Philippe Halasz-Baradlay, diversity manager chez Bruxelles environnement.

- **Pouvez-vous décrire l'entreprise dans laquelle vous travaillez, ainsi que la position de diversity manager au sein de celle-ci, son évolution, etc ?**

Alors, pourquoi on fait de la gestion de diversité à Bruxelles-environnement ? Parce que c'est obligatoire. Les administrations publiques sont obligées depuis 2008 d'avoir une politique de gestion de diversité. Moi, j'ai commencé en 2016, mais avant moi il y avait d'autres personnes qui y travaillaient à temps partiel, 20% du temps de travail plus ou moins. Et puis il y a eu quelques gros conflits liés à la diversité au sein de l'administration et alors le conseil de direction a décidé de recruter quelqu'un pour travailler spécifiquement sur ça.

Sinon, on travaille par plan d'action de 2 ans, ça c'est aussi imposé. En tant qu'administration, on n'a pas le choix, on doit suivre certaines règles.

Pour ce qui est de notre public cible, il y a les personnes d'origine étrangère clairement, l'égalité femme-homme, ce qui soulève 2 aspects, l'accession des femmes aux cadres moyens et supérieurs mais aussi la féminisation des métiers de terrain. En effet Bruxelles environnement c'est beaucoup d'ouvriers. Quand je suis arrivé c'était 95% d'hommes. Mais on essaye d'inclure des femmes dans ces métiers là aussi. On se soucie aussi du handicap, de l'âge, le néerlandais, donc la langue. Et finalement un peu tout ce qui différencie une personne d'une autre peut être l'occasion d'une action ! Les personnes LGBT aussi. On a aussi déjà travaillé sur les personnes obèses, tout est possible.

- **Et sinon en terme d'actions plus concrètes, vous mettez quoi en place ?**

Donc au niveau de la communication on a fait un gros travail. On communiquait comme on le faisait tout le temps et c'était assez peu représentatif de la diversité, donc on essaye, même s'il y a encore beaucoup de travail. Au niveau de la com interne, où j'ai plus d'impact, ça change pas mal, au niveau de la com externe, là y a encore beaucoup de travail à faire. Mais oui on essaye d'être le plus inclusif possible dans la communication.

On essaye aussi surtout, de mener des actions qui vont changer la composition du personnel. Pour ce qui est des personnes d'origine étrangère, on fait analyser nos offres d'emploi par des experts académiques qui essaient de déceler des biais, des stéréotypes culturelles. On organise aussi des actions positives pour recruter spécifiquement des personnes d'origine étrangère. C'est compliqué de tout citer car il y a énormément d'actions, mais le but c'est vraiment de modifier durablement la structure du personnel de Bruxelles environnement. Ça c'est pour la diversité culturelle, et j'avoue qu'on a commencé assez récemment. C'est un sujet que je maîtrisais un peu moins que les autres thématiques de la diversité. Mais donc maintenant c'est vraiment devenu la priorité du nouveau plan d'action. Au niveau de la féminisation, on a aussi revu tout le processus de sélection pour le personnel de terrain, en essayant d'enlever tous les biais genrés, on a aussi fait un audit de la sélection. On a changé les offres d'emplois, changé la communication, adapté le matériel, les locaux. Tout ça ce sont des choses qu'on a faites.

- **Est-ce que vous avez mis en place des “trainings sur la diversité”, histoire de sensibiliser le personnel ?**

Tous les ans, on communique sur les 4 grandes dates de la diversité, la diversité culturelle, la Pride, la journée du handicap et le 8 mars. Mais sinon, on organise des midis sur des thématiques précises. Il y a quelques mois, on a fait un midi sur les migrants, où des intervenants sont venus parler. Donc oui on essaye de parler de diversité. Je vais sur le terrain aussi, parler dans les équipes de ce qu'on fait et de ce que eux peuvent faire. Car il y a aussi un volet de lutte contre le harcèlement et contre la discrimination sur lesquels on travaille beaucoup aussi car il y a un besoin. Et donc oui on essaye de communiquer de manière générale, quand il y a des choses importantes. Là on va faire un petit truc pour “Black Lives Matter”, des choses comme ça quoi.

- **Et est-ce que vous mesurez la satisfaction de vos employés sur les mesures que vous prenez, ou un moyen de calculer leur efficacité ?**

On a des indicateurs pour pleins de choses. J'en ai une centaine, que je suis 1 ou 2 fois par an. Mais c'est pas spécialement sur la perception du personnel. Ce sont vraiment des indicateurs objectifs qu'on peut retirer de la base de données du personnel. Et pour ce qui est des personnes d'origine étrangère, on consulte la banque carrefour de la sécurité sociale qui nous donne des informations sur l'origine des travailleurs. Mais ça c'est une fois tous les 2 ans.

- **Sinon pour ce qui est de l'engagement organisationnel, est-ce que vous le mesurez ?**

Alors on mesure plus la satisfaction, mais ça en fait partie. On remarque que les gens sont très engagés auprès de Bruxelles environnement. Après on sait aussi que les thématiques sur lesquelles on travaille, l'environnement c'est très "à la mode", et c'est super engageant. Donc y a plein de gens qui sont contents de travailler pour l'environnement.

Maintenant je soupçonne, que les personnes les plus engagées au sein de Bruxelles environnement, ce soient les plus "blanches". En fait les plus engagés sont les personnes travaillant dans l'administratif. Il faut savoir qu'il y a chez Bruxelles environnement plusieurs catégories de métier : les ouvriers dont je vous parlais, les gardiens de parc où il y a une majorité de personnes d'origine étrangère (70%), chez les jardiniers on est à 30%. Donc sur le terrain, on est à 50% de personnes d'origine étrangère. Et dans les bureaux on est à 15%. Puis dans l'administration on est recruté par niveau. Au niveau A, il y a 8% de personnes d'origine étrangère. Au niveau C,D, le niveau augmente fortement. Et donc les personnes les plus engagées, ce sont ceux avec théoriquement les métiers les plus "intéressants", les chefs de projets, mais en fait ce sont tous des blancs.

- **Est-ce que vous mesurez des données comme l'absentéisme, le retard ou le turnover ?**

On n'a pas d'horaire fixe dans les bureaux, donc ça on ne le calcule pas mais pour le personnel de terrain on en a. Absentéisme et turnover aussi. Et on a des chiffres assez faibles. Enfin, pour le turnover, on a des chiffres plus importants que le privé mais par rapport au public bruxellois ça va. Pour l'absentéisme, on a des taux assez faibles, que ce soit en comparaison avec le privé ou le public.

- **Et est-ce que vous mettez en place des mesures de gestion de la diversité spécifiquement pour impacter ces données ?**

Franchement j'ai jamais fait de lien entre ces choses-là. Mais aussi, la philosophie de notre politique de gestion de la diversité, c'est d'essayer d'en faire un maximum sans qu'on en parle. Il faut intégrer la diversité dans l'ensemble des projets mais sans qu'on se dise : "ok on fait encore un truc pour les personnes d'origine étrangère, encore un truc pour les femmes ou encore un truc pour les handicapés". Si on objective tous les processus de sélection, ce qu'on essaye de faire, ça bénéficiera à tous les publics sans qu'on se dise que c'est un projet de diversité. Donc ça permet de donner plus de chances à certaines personnes, sans désavantager les autres.

- **Et pour ce qui est absentéisme est ce qu'il y a des différences entre certaines minorités et "la majorité" ?**

Je sais pas trop si on a des chiffres. On en a certainement par fonction, mais après c'est aussi très différent entre le personnel qui travaille dehors tout l'hiver et le personnel qui est dans un bureau chauffé toute l'année. Donc le lien est assez compliqué.

Après on fait des analyses sur l'origine du personnel mais on ne regroupe pas ces données avec d'autres indicateurs. On ne peut pas faire ça, c'est interdit. Le recensement ethnique est illégal en Belgique. Donc on a une photographie de l'origine du personnel à un moment donné, mais on ne sait pas le regrouper avec d'autres indicateurs. Ce qui explique que cette thématique de la diversité culturelle au travail est très difficile à mettre en œuvre et mesurer.

9.3. Annexe 3 : Interview par mail avec Sara Wouters, diversity manager chez PwC.

- **Quelle est votre mission en tant que diversity manager au sein de l'entreprise ?**

Mon but est de créer une culture de la diversité et d'inclusion au sein de PwC et qu'elle soit bien intégrée au sein de toute l'entreprise.

- **Quels sont les critères selon lesquels vous êtes évalué ? Est-ce que ce sont des objectifs chiffrables et mesurables ?**

- **Si oui, lesquels ?**

Je suis évalué sur plan de diversité et d'inclusion que je propose et sur des critères liés à celui-ci tel que l'awareness face à mon plan. Donc est-ce que les employés sont au courant qu'il y a une culture de la diversité, est-ce qu'ils ont entendu parler de nos actions, est-ce qu'on fait souvent appel à moi en terme de diversité, etc...

- **Qu'est-ce que pour vous la diversité ?**

- **Comment vous la mesurez dans votre organisation ?**

La diversité c'est faire en sorte que tout le monde puisse venir avec ses spécificités. Pour ce qui est des mesures, nous avons certaines données, comme le nombre d'hommes et de femmes, etc.. Mais certaines mesures sont plus compliquées à prendre (le recensement ethnique est interdit par exemple).

- **Qu'est-ce que pour vous la gestion de la diversité ?**

La gestion de la diversité, c'est manager de manière à ce que chacun puisse amener le meilleur de lui-même.

- **Qu'est-ce que pour vous l'engagement organisationnel ?**
 - **Est-ce que vous le/les mesurez ?**
 - **Si non, est-ce que vous mesurez le retard, l'absentéisme ou le turnover ? (qui sont des conséquences de l'engagement organisationnel) ?**

C'est voir à quel point un employé est rattaché à son organisation. On mesure pour cela le turnover et nous mesurons aussi l'engagement via des enquêtes. On ne mesure pas le retard car il n'y a pas d'horaire fixe.

- **Faites-vous des liens entre ces différents concepts (à savoir la gestion de la diversité et l'engagement organisationnel) ?**

Les liens que nous avons fait, c'est que plus d'inclusion et de diversité diminue le turnover de nos employés. Et nous pensons aussi que ça augmente l'engagement (des études l'ont prouvé hors Europe).

- **Pensez-vous que ce lien est différent sur les minorités/majorités ?**

Personnellement, je pense que ce lien est plus fort chez les minorités mais on n'a pas d'études sur cela.

9.4. Annexe 4 : Interview par visioconférence avec Isaac De Vos, diversity manager à la police fédérale.

- **Pouvez-vous décrire l'entreprise dans laquelle vous travaillez, ainsi que le contexte dans lequel elle évolue en quelques mots ?**

Je travaille pour le service diversité de la police fédérale. Ce service se trouve au niveau de la direction du personnel. Il y a trois grandes directions: la direction judiciaire, celle de la police administrative et puis une direction plus basée sur l'appui et les ressources. Et mon service se trouve dans cette dernière. Le but de cette position est de pouvoir travailler transversalement parmi tous les différents processus des ressources humaines. Donc le recrutement, les écoles de police, les formations, la gestion de carrière et aussi le service médicale, concernant notamment le handicap.

- **Quelle est votre mission en tant que diversity manager au sein de l'entreprise ?**

Notre politique actuelle de diversité date de 2015, et cette politique est construite autour de 4 piliers, la connaissance de la diversité, le respect et la connaissance de la législation sur le racisme et l'anti-discrimination, la diversité comme fil rouge dans le processus RH et pour finir c'est la communication sur la diversité et en respectant aussi la diversité. Et notre mission c'est surtout d'élaborer le plan d'action diversité, d'organiser les formations, de la sensibilisation et de faire des rapports nationaux pour les questions parlementaires mais aussi internationales pour les institutions européennes.

- **Comment est positionnée la fonction de diversity manager dans l'entreprise ?**

- **Cette fonction existe-t-elle depuis longtemps dans l'entreprise ?**

- **Si oui, a-t-elle évolué au cours du temps ?**

Donc la diversité au sein de la police fédérale a commencé en 1992 ou 93. C'était au temps de la gendarmerie et c'était surtout autour de la multi culturalité car il y avait beaucoup de bandes de jeunes à Bruxelles et la gendarmerie voulait avoir une expertise pour savoir comment gérer cette nouvelle problématique. Il y avait donc une cellule multi culturalité qui donnait des formations au sein de l'école de la gendarmerie. Elle étudiait aussi pour savoir comment attirer des gens d'autres origines à la gendarmerie.

Puis en 2001, il y a eu une réforme de la police en Belgique et il y a alors eu une deuxième cellule, la cellule « égalité des chances », qui avait pour but de promouvoir les possibilités des femmes à accéder à la police mais aussi leur promotion. En 2003, les deux cellules ont fusionné et leurs thèmes se sont élargis avec les 19 critères protégés par la législation. A partir de là, la cellule s'est occupée de ces 19 critères mais aussi de critères internes à la police, comme la culture. En effet, avec la fusion de la gendarmerie, de la police communale et judiciaire, il y avait des problèmes liés à ça. Jusqu'en 2014, la mission était surtout la communication, c'était un service de la direction des relations internes. Et après les missions se sont plus élargies vers les ressources humaines.

- **Qu'est-ce que pour vous la diversité ?**

- **Comment vous la mesurez dans votre organisation ?**

La diversité, c'est un reflet de la société, c'est donc quelque chose qu'on doit essayer d'avoir. C'est pas toujours facile, surtout à la police car il y a beaucoup de critères : il faut être belge, en bonne santé, etc. Cela exclut déjà une bonne partie de la société. C'est donc refléter la société et c'est important dans la police pour que chaque citoyen puisse se reconnaître dans la police, et qu'il n'y ait pas une trop grande distance entre la police et la communauté.

Pour mesurer la diversité, il y a différents moyens. Par exemple pour le genre, c'est très facile car c'est noté sur la carte d'identité et on enregistre notre personnel

grâce à celle-ci. Pour les femmes en 2001, on a remarqué qu'il n'y avait que 6% de femmes au sein de la police. C'est pour ça qu'on a créé la cellule « égalité des chances ». Maintenant nous avons presque 30% de femmes. Donc pour ce critères c'est simple.

Pour le thème du handicap, c'est assez simple car on a les chiffres du service médical, avec les personnes qui se sont fait déclarer comme ayant un handicap. Mais on se doute que tout le monde ne se fait pas forcément déclarer. Certains ont peur de pas pouvoir continuer à faire leur boulot. Comme par exemple à la cavalerie, certains ont peut-être mal au dos mais n'osent pas le dire de peur de ne plus pouvoir monter sur leur cheval. Puis peut-être que certains ne savent juste pas qu'ils doivent se faire déclarer. On a donc fait une enquête pour demander si les gens avaient un handicap, s'ils s'étaient bien fait enregistrer, etc mais avec le GDPR on a dû supprimer ces chiffres après x temps.

Pour ce qui est de l'origine c'est plus compliqué car c'est interdit de faire du recensement ethnique car ça peut être discriminatoire. Mais en 2012, on a fait une enquête avec l'université de Louvain et là les gens ont pu communiquer leurs origines sur base volontaire. Donc on a des chiffres mais on n'analyse pas ça chaque année. Mais aussi c'est compliqué car il faut déjà bien définir "l'origine", à combien de générations on remonte ? Est-ce qu'on se base juste sur la couleur de peau ? C'est une question très sensible donc c'est compliqué.

Du coup c'est pas toujours facile de mesurer tous les critères.

- **Qu'est-ce que pour vous la gestion de la diversité ?**
 - **Quelles pratiques, outils mettez-vous en place pour cela ?**
 - **Comment évaluez-vous ces pratiques de gestion ?**

Je dirais que la diversité c'est utiliser toutes les compétences existantes de nos collaborateurs et c'est aussi un moyen de refléter la société. Et aussi c'est être le plus inclusif possible donc.

Donc comme dit précédemment, nous organisons des formations, de la sensibilisation, et des rapports et pour mesurer leur efficacité nous avons différents moyens. Par exemple après chaque formation, les participants doivent remplir un

formulaire en expliquant leurs attentes avant la formation, si leurs attentes ont été remplies, ce qui était positif, ce qu'ils doivent améliorer, etc. Sur base de ça, on fait un rapport pour les améliorer. Et pour les rapports nationaux et externes, il y a aussi souvent des thématiques qui ressortent, notamment de l'actualité, et alors on inclut cela dans les formations. Par exemple, le parlement a voulu qu'on inclue dans les formations la polarisation de la société et du coup on l'a fait.

Puis parfois on a aussi des études externes de nos formations, par exemple dernièrement on a eu une grande formation aux casernes de Malines et la VUB a analysé ça et va nous rendre un rapport sur l'impact de cette formation. Et du coup, on fait toujours un monitoring de nos actions.

- **Qu'est-ce que pour vous l'engagement organisationnel ?**
 - **Est-ce que vous le/les mesurez ?**
 - **Si non, est-ce que vous mesurez le retard, l'absentéisme ou le turnover ? (qui sont des conséquences de l'engagement organisationnel) ?**

Je ne sais pas trop ce que c'est l'engagement organisationnel en vrai. Mais pour tout ce qui est du bien-être, du retard, de l'absentéisme et du turnover, c'est le service bien-être qui s'en occupe. En 2018, ils ont fait une grande enquête sur le bien-être et le stress au sein de la Police. Et puis ils ont mis en place un plan d'actions pour améliorer ça. D'ailleurs, ils fonctionnent un peu comme nous ; ils sont aussi au sein du service du personnel pour pouvoir agir transversalement.

- **Faites-vous des liens entre ces différents concepts (à savoir la gestion de la diversité et l'engagement organisationnel ainsi que ses conséquences) ?**

On travaille souvent ensemble avec le service bien-être ; on fait parfois des campagnes ensemble. Par exemple l'année dernière, nous avons travaillé ensemble sur une campagne sur le respect. Aussi après la grande enquête de 2018 du service bien-être, nous avons travaillé ensemble notamment sur le racisme. Je pense qu'il existe beaucoup de lien entre nos service d'ailleurs.

- **Selon vous, existe-t-il un lien ? Lequel ?**

On n'a jamais essayé de mesurer un tel lien. Après, cela ne m'étonnerait pas que quelqu'un puisse se sentir moins bien et donc être en retard ou plus absent si jamais il est victime de discrimination. Je pense aussi qu'il pourrait être tenté même de quitter la police si c'est trop. Donc je pense bien que la gestion de la diversité doit jouer. Mais on n'a pas encore fait d'études sur ça.

- **Pensez-vous que ce lien est différent sur les minorités/majorités ?**

Je pense que cela doit plus jouer sur les minorités, car elles peuvent être plus victimes de discrimination.

9.5. Annexe 5 : Interview par visioconférence avec Claire Godding, diversity manager chez Febelfin.

- **Pouvez-vous décrire l'entreprise dans laquelle vous travaillez, ainsi que la position de diversity manager au sein de celle-ci ?**

Il existe des diversity manager en entreprise et spécialement pour cette entreprise, comme moi-même ces 10 dernières années où j'ai été responsable de diversité et d'inclusion chez BNP Paribas Fortis ; c'était mon job en tant que manager et j'avais même une équipe. On était couramment 4-5 personnes à travailler uniquement sur ces sujets-là. En réalité aujourd'hui mon rôle chez Febelfin dépasse clairement Febelfin. En fait Febelfin c'est une fédération professionnelle. Et d'ailleurs j'ai rejoint Febelfin en tant que diversity manager pas que pour gérer cela chez Febelfin mais pour faire progresser l'ensemble du secteur financier en matière de diversité et inclusion. Donc ma mission est beaucoup plus la progression de l'ensemble du secteur financier en matière de diversité et inclusion que juste Febelfin. Mais bien sûr je travaille cela des 2 côtés car bien sûr on ne peut pas prêcher ce que l'on ne pratique pas soi-même.

- **Cette fonction existe-t-elle depuis longtemps dans l'entreprise ?**
 - **Si oui, a-t-elle évolué au cours du temps ?**

On l'a créée sur mesure il y a un an. Car en effet il y a un an, cela faisait 10 ans que je faisais ce job chez BNP. Ce poste s'est créé suite à une réflexion de ma part car je voyais bien que la fédération s'intéressait à tout ce qui est sociétal, à comment faire évoluer le secteur, pas que comment défendre les intérêts du secteur. Du coup, je me suis dit que ce serait intéressant de jouer ce rôle au niveau du secteur. Donc j'ai été discuté avec eux et ils ont été convaincu et on a créé le job.

En un an, on a travaillé sur quelques gros projets qui ont vraiment progressés. Tout d'abord, on a créé la charte "women in finance" qui a juste un an. C'est une charte qu'on a réussi à faire signer à 90% du secteur financier et ce avec une série d'engagements concrets. Maintenant, on est en train de mesurer le résultat de ces engagements. Leur 1ère obligation était de mesurer leur « plafond de verre », donc mesurer à quel niveau dans l'entreprise on commence à perdre les femmes. On constate que 90% de nos membres, (donc 90% de 90% du secteur) a effectué cet exercice sous

l'impulsion de notre charte. Dans le même temps, on organise aussi des groupes de travail pour trouver des solutions, on organise des workshops pour que les entreprises puissent améliorer leur sensibilité à la mixité. Par exemple l'année passée, on a organisé un workshop sur comment poster des job description qui soit gender-bilingual. Ce n'est pas uniquement mettre des "e" pour mettre les choses au féminin, mais aussi se questionner sur quelles caractéristiques il faut absolument pour pouvoir postuler. Car on sait que souvent les femmes se découragent si elles n'ont pas 100% des compétences mentionnées. Donc à plus de 4 compétences spécifiées pour chaque compétence ajoutée, on perd un pourcentage de talent féminin.

Bref toutes ces actions commencent à porter leur fruit au niveau du genre car plus de la moitié de nos membres nous disent qu'ils ont en 2019-2020, commencé ou renforcé leurs actions en matière de diversité de genre suite à notre charte. Ça, c'est vraiment intéressant et ça montre que c'est pas juste un bout de papier.

Ça, c'est au niveau du genre. Pour le moment, on vient de lancer deux actions extrêmement fortes qui touchent à l'inclusion multiculturelle. Fin d'année dernière, on a fait un groupe de travail où on a réuni 25 collègues du secteur financier de différentes banques (petites, moyennes, grandes) et de tout niveau d'expérience, mais tous avec une origine différente visible. Et on a travaillé avec eux sur leurs besoins en terme d'inclusion multiculturelle. Cela nous a permis de constater qu'il y a vraiment des besoins très spécifiques. Par exemple en terme de carrière, les banquiers avec des origines d'Afrique noire nous disaient "nous on a le sentiment qu'on n'a pas les codes pour progresser". Cela nous a fait dire qu'il faudrait sans doute proposer une sorte d'offre de mentoring, une occasion de développer leur réseau de rencontrer des rôles modèles auxquels ils peuvent s'identifier,... Et cela nous a amené à vouloir créer un réseau "multicultural bankers network". On l'a lancé la semaine dernière avec une centaine de collègues de toutes origines. On avait aussi fait, avant cela, une grande enquête avec 800 réponses où on invitait les collègues du secteur financier à s'exprimer sur l'inclusion multiculturelle et sur leurs impressions en matière de carrière, sur les discriminations, etc. Cela va nous aider, d'une part à faire comprendre à certaines banques pourquoi c'est important mais aussi comprendre comment agir.

Dans le même sens, on compte lancer le même type d'enquête sur l'orientation sexuelle au travail et l'inclusion par rapport à cela. Tout cela a notamment pour but de lancer début 2021 une grande campagne en matière d'inclusion vis-à-vis de l'ensemble du secteur. Pour cela, on travaille beaucoup en ce moment en développant des outils, des concepts, etc. Pour permettre aux banques de réutiliser ce matériel et pouvoir l'adapter à leurs besoins. Bien sûr, nous aussi on fera cette campagne.

- **Quelles sont les outils que vous mettez en place concrètement pour cela ?**

En terme d'outils, il y en a plusieurs que j'ai déjà mentionné mais sinon comme t'as pu le remarquer, nous organisons pas mal d'enquêtes. Cela nous permet de comprendre ce que nous pouvons mettre en place, mais aussi évaluer ce qui fonctionne le mieux, ce qui fait la différence. On sait par exemple que le fait d'avoir un département diversité, avoir un diversity manager, les événements, les réseaux, tout cela sont des éléments qui ont vraiment un impact sur l'inclusion. Il y a aussi le rôle des boss directs, les inspiring leaders qui jouent énormément, les mentoring aussi, etc. Puis comme ce feedback nous vient des principaux concernés, on sait que ce sont des méthodes efficaces et qu'on doit continuer dans ce sens-là.

- **Faites-vous des liens entre la gestion de la diversité et l'engagement organisationnel ainsi que ses conséquences ?**

La gestion de la diversité a déjà plein de bénéfices immédiats reconnus et je suis sûr que cela améliore aussi l'engagement. D'ailleurs je fais toujours cette nuance-là, qui est quand même très importante : si vous vous contentez de travailler sur la diversité, vous n'allez pas améliorer l'engagement, si vous travaillez à la fois sur la diversité, donc la capacité à attirer des talents différents mais aussi sur l'inclusion donc une culture qui permet à chacun d'être pleinement soi-même au travail, alors cela augmentera l'engagement de chacun. Car quand on parle juste de diversité, l'homme blanc moyen de 45 ans ne se sent pas concerné. Tandis que lorsqu'on combine diversité et inclusion, la personne qui ne fait pas partie d'une certaine minorité, elle va se rendre compte qu'il y a une culture plus respectueuse et que c'est positif pour tout un chacun. L'inclusion concerne donc tout le monde.

D'ailleurs j'ai personnellement remarqué sur le terrain que plus les équipes sont homogènes, plus il y a de risque de sexisme, homophobie ou de racisme. Et dès que l'on améliore un de ces mélanges, automatiquement l'équipe va devenir plus inclusive sur le restant. Quand tout le monde a l'air d'être le même, à ce moment-là on risque de se retrouver "entre nous" comme on se retrouverait dans un vestiaire de sport, avec tous les dérapages possibles autour de cela. Et on pourrait sous-estimer le fait que certaines plaisanteries peuvent dès lors plus exclure que inclure car elles ne plairont pas à certaines personnes. Et si cela va trop loin, cela pourrait sans doute pousser certaines personnes à quitter l'entreprise.

D'ailleurs j'aime bien une citation qui dit que "la diversité, c'est inviter tout le monde à la fête et l'inclusion, c'est faire que tout le monde y danse".

9.6. Annexe 6 : Interview par téléphone avec Joëlle Berghmans, présidente du réseau diversité fédérale.

- **Pouvez-vous décrire votre fonction et le réseau dans laquelle vous travaillez ?**

Tout d'abord, je travaille dans le service bien être de l'office national de l'emploi (Onem) et à côté, depuis décembre 2019 je suis présidente du réseau diversité fédéral qui regroupe les responsables diversité de tous les organismes fédéraux. Dans ce réseau, on mène plus des projets transversaux, c'est à dire des projets qui ont un impact dans toutes les organisations. Donc on essaye d'implémenter une politique de diversité qui soit transversale et commune à l'ensemble des organismes fédéraux. C'est ça notre rôle.

- **Et que mettez-vous en place concrètement au sein de ce réseau ?**

Par exemple on organise des formations communes ; on met en place aussi chaque année une journée fédérale de la diversité, où c'est plus des workshops sur des thématiques plus précises. On organise aussi différents workshops au cour de l'année. On réalise aussi des projets qui répondent plus à des attentes politiques. Donc chaque fois qu'on a un gouvernement, il y a un plan d'action diversité qui est élaboré, et on doit essayer d'y répondre.

- **Ce réseau existe depuis longtemps ?**

Oui, il existe depuis un petit temps, 2005 ou 2008 ? mais personnellement j'en suis présidente que depuis décembre 2019.

- **Et concernant les actions que vous menez, est ce que vous avez un moyen de mesurer leurs impacts ?**

On a quelques actions où on arrive vraiment à mesurer l'impact mais c'est vraiment limité, on n'en n'est pas encore à ce niveau-là. C'est plus dans le privé que dans le public. Mais on y travaille dans tous les cas, on y croit !

On a des objectifs qui sont mesurables, par exemple on a une obligation légale dans les services publics fédéraux où on doit engager au moins 3% de personnes en situation de handicap. Mais on constate que la plupart des services n'y arrive pas donc là on doit

travailler pour comprendre pourquoi on n'y arrive pas, et que mettre en place pour y arriver. Donc cela on le mesure.

Mais il y a des choses plus compliquées à mesurer. Par exemple ce qui est diversité ethnique, on ne sait pas car on n'a pas de définition claire, il n'y a pas de volonté politique de définir ce que c'est être belge au final. Puis aussi l'impact de nos formations, on ne sait pas trop. On a pour objectif de le faire mais ce n'est pas encore le cas.

Après une autre dimension importante pour cela aussi, c'est la question des moyens. Nous, au fédéral, on est un peu les parents pauvres, la plupart des diversity managers le font bénévolement, en plus d'une autre fonction. C'est pour cela qu'on ne peut pas toujours faire tout ce que l'on aimerait faire.

- **Qu'est-ce que pour vous l'engagement organisationnel ?**
 - **Est-ce que vous le mesurez ?**
 - **Si non, est-ce que vous mesurez le retard, l'absentéisme ou le turnover ? (qui sont des conséquences de l'engagement organisationnel) ?**

Il me semble que c'est à quel point les travailleurs sont rattachés à leur entreprise, mais je ne saurais pas en dire plus je t'avoue.

- **Si non, est-ce que vous mesurez le retard, l'absentéisme ou le turnover ? (qui sont des conséquences de l'engagement organisationnel) ?**

Je ne saurai pas te dire pour chaque membre du réseau diversité car cela dépend fort d'un service à l'autre. Par exemple pour le retard, certains ont des horaires fixes et d'autres pas du tout. Cela dépend donc très fort d'une entreprise à l'autre.

- **Faites-vous des liens entre ces différents concepts (à savoir la gestion de la diversité et l'engagement organisationnel) ?**

Personnellement oui car comme dit au début de l'interview, je travaille au service bien-être, donc je veille à ce que chacun se sente bien dans l'entreprise. J'ai l'impression que cela peut se rattacher un peu au concept d'engagement. Si les gens se sentent mieux, ils sont plus engagés. Et c'est notamment dans mon service que nous nous occupons de certains points de gestion de la diversité comme le handicap, la pauvreté, le genre etc. Après cela c'est uniquement au niveau de l'Onem. Je ne crois pas que ça soit le cas dans toutes les autres organisations du réseau.

- **Pensez-vous que ce lien soit différent sur les minorités que sur la majorité ?**

Je dirais que oui, car les représentants des minorités sont plus susceptibles d'être victimes de discrimination, racisme, sexisme etc. Et que donc la gestion de la diversité peut vraiment leur permettre de se sentir mieux, plus intégrés et donc plus engagés dans leur organisation.

9.7. Annexe 7 : Interview par visioconférence avec Luc Vandemoortele, diversity manager chez Axa.

- **Pouvez-vous décrire l'entreprise dans laquelle vous travaillez, ainsi que le contexte dans lequel elle évolue en quelques mots ?**

Axa est une entreprise d'assurance, et on est donc dans le service financier. On est une entreprise française présente dans 64 pays dans le monde et sur tous les continents. En Belgique, nous sommes +/- 3000 personnes, nous avons notre siège à Bruxelles mais avons aussi des bureaux à Liège et Anvers. Souvent, les assureurs ont une mauvaise image mais nous travaillons beaucoup de manière internationale sur le fait que nous sommes là pour protéger et aider les gens dans les étapes importantes de leur vie. Nous avons un slogan "From pair to partner". Nous ne sommes pas juste là pour payer quand t'as un problème mais on veut être un partenaire présent aussi dans la prévention. Donc voilà en quelques mots.

- **Comment est positionnée la fonction de diversity manager dans l'entreprise ?**
 - **Cette fonction existe-t-elle depuis longtemps dans l'entreprise ?**
 - **Si oui, a-t-elle évolué au cours du temps ?**

Pour ce qui est de la position de diversity manager, chez Axa ça a commencé en 2012. Il y a une équipe internationale qui travaille dessus à temps pleins, ce qui est déjà un signal. Et qui depuis lors instaure et incite les entités à avoir une politique et stratégie de diversité et inclusion. On parle bien de diversité ET inclusion chez Axa car la diversité on peut travailler dessus mais c'est plutôt un fait, alors que l'inclusion c'est surtout ça qui est important. On analyse comment faire pour que tous ces individus différents puissent être heureux, épanouis et puissent tous travailler ensemble. En Belgique, j'ai pris ce poste fin 2014. D'abord à temps plein pendant 2 ans parce qu'on démarrait de rien et maintenant c'est plus ou moins un mi-temps, avec parfois l'aide d'autres personnes. Nous travaillons sur des thèmes spécifiques parce qu'il y a beaucoup de thèmes de diversité différents. Nous en avons 5 en particuliers, et ce sont les mêmes dans tous les pays chez Axa.

Le premier thème, c'est le genre. Avoir les mêmes opportunités pour les femmes. Axa group vise 50% de femmes dans tout le top management d'ici 2023. C'est moderne et un grand défi et on y arrive en Belgique ; cela fait presque 2 ans qu'on a dans notre top 10, 5 femmes. C'est d'ailleurs très exceptionnel dans le monde financier en Europe. Dans la couche en dessous, on est à 33%, puis 35, puis 50 et puis 67%. Donc, on a beaucoup de femmes. On a beaucoup de gestionnaires, c'est le métier premier dans l'assurance, gérer les dossiers et les sinistres. Et dans ce poste, on a plus de femmes que d'hommes. Mais malheureusement, comme dans la plupart des entreprises, plus tu montes, moins il y a de femmes. Mais chez nous, on est très fier que ce ne soit pas le cas. On travaille là-dessus de manière très concrète depuis plusieurs années. C'est même repris dans la target letter de notre CEO, donc c'est très important. Cela aide aussi à faire bouger les choses. D'ailleurs mon autre mission, c'est la gestion de talent et c'est très lié car on essaye de détecter plus de femmes, de comprendre ce dont elles ont besoin pour passer au niveau au-dessus.

Le deuxième thème c'est l'orientation sexuelle. C'est le 1er thème que le groupe avait lancé, exprès pour un peu choquer, car les gens ne pensent pas que ça puisse impacter le travail. Sauf que si tu ne peux pas être toi-même au travail, tu risques de ne pas être épanoui et des études ont montré que tu risques même de quitter la société ! Et si tu mets un prix la dessus ça coûte cher car il faut recruter, former, etc. Donc c'est un thème important. D'ailleurs, on participe depuis 2 ans à la Pride à Bruxelles avec notre CEO. Symboliquement, c'est important de montrer qu'on est derrière ça. On a plusieurs membres du top 50 qui sont ouvertement gay.

Un autre thème c'est l'âge. On a 4 générations différentes qui travaillent chez Axa. Chaque génération a ses attentes, sa manière de travailler, ses points de vue; il faut que chaque génération puisse être épanouie et puisse travailler ensemble avec les autres. Pour cela, on a fait des reverse mentoring où c'est le junior qui est mentor d'un senior et ce, spécifiquement dans le digital. Cela a bien marché car ils n'ont pas fait que cela, ils ont appris à se connaître, etc. On a un partenariat avec Ally for youth depuis plusieurs années et on s'engage à engager des jeunes. On a un programme aussi de graduate, un manager trainee programm. Donc voilà pour ce qui est de l'âge.

On a aussi le thème du handicap. Là, c'est assez compliqué car la plupart des handicaps sont invisibles. Tous nos immeubles sont équipés pour des personnes à mobilité réduite ; nous sommes ouverts à engager des gens mais nous avons très peu de personnes avec un handicap visible. On essaye de les attirer avec des collaborations avec des associations. Mais c'est compliqué car on travaille dans un secteur où il faut un certain bagage en études ou en expérience. Notre cible est plus réduite et il faut qu'il y ait des personnes avec un handicap, donc c'est compliqué. C'est un point qu'on veut encore développer. D'une part en interne pour montrer que tout le monde est le bienvenu, de montrer qu'on agit et qu'on ne fait pas que du blabla. Mais aussi pour l'image extérieure, pour que les gens voient qu'on est une société inclusive. Notre raisonnement est que si on veut attirer des clients, il faut pouvoir les comprendre et que comme tout le monde est différent, il faut avoir la même diversité à l'intérieur de la société pour pouvoir mieux les servir.

Pour finir, le cinquième thème n'est pas international car chaque pays est différent par sa culture, etc. En Belgique je l'ai appelé la diversité culturelle, ethnique et sociale. Donc cela regroupe tout ce qui est lié aux origines, aux classes sociales, aux religions, etc. Là je fais une série tournée en interne sur différents thèmes : ça peut être le ramadan, le black lives matter, etc. En 5 ans, on est passée d'une boîte pas du tout diversifiée à une société avec énormément de diversité. Mais bon pas encore trop dans le top management, même si ça commence à venir. Et donc c'est un point très important ici en Belgique.

Sinon je voulais aussi préciser qu'on a un conseil de la diversité, qui est constitué de plusieurs membres de la direction et moi-même ; on se réunit 3-4 fois par an, pour voir ce qu'on a fait et ce qu'on peut encore faire, voir comment s'améliorer, où mettre l'accent.

- **Comment mesurez-vous l'impact des actions que vous mettez en place en matière de gestion de la diversité ?**

Nous mettons en place plusieurs enquêtes totalement anonymes par années afin de mesurer différents paramètres. Par exemple pendant le covid il y a eu plusieurs enquêtes sur le Well being. Dans ces différentes enquêtes, nous incluons assez

fréquemment des questions liées à la diversité et l'inclusion. Comme par exemple, que pensez-vous de la diversité chez Axa, ou sentez-vous que vous pouvez être vous-mêmes, afin de savoir ce que nos employés pensent. Et comme le taux de participation à ces enquêtes est très élevé, minimum 80%, cela nous permet d'avoir une bonne idée de ce qui se passe dans la société. C'est déjà un moyen. Pour mesurer la diversité homme-femme ou l'âge c'est aussi facile, par contre pour le handicap c'est assez compliqué. On ne sait pas mesurer non plus l'orientation sexuelle et la diversité disons liée aux origines où on n'a que la nationalité mais cela ne représente pas grand-chose en réalité. Car il suffit d'être belge avec des origines arabes par exemple ou avec un nom étranger pour pouvoir potentiellement être discriminé. Je recherche un moyen pour pouvoir mesurer cela de manière légale, et aussi je regarde manuellement, même si c'est très subjectif, afin d'avoir une vue d'ensemble, et ce de manière hiérarchique pour essayer de suivre l'évolution.

On travaille aussi depuis un petit temps avec des visuels où il y a des gens de toutes sortes représentés, des gens de couleurs, des femmes, une femme voilée etc. On met des vidéos aussi de gens diversifiés qui parlent de leur job. Mais pour revenir à ta question, c'est très compliqué à mesurer. On a une équipe de well being et on essaye de faire des liens pour voir si les gens sont mieux avec la diversité mais c'est très compliqué à mesurer

- **Mesurez-vous l'engagement organisationnel ?**

Oui on le mesure aussi dans nos enquêtes, et c'est très lié à la culture d'entreprise, car quand tu as le job de tes rêves, que t'as un bon salaire mais que la culture d'entreprise ne te va pas du tout, bah tu ne seras pas heureux. Donc on essaye aussi de voir si la culture d'entreprise plait et si nos employés recommandent Axa à leur entourage.

- **Mesurez-vous aussi l'absentéisme, le retard ou le turnover, qui sont des conséquences de l'engagement ?**

Pas du tout. On est un peu des précurseurs dans ce qu'on appelle the new world of work. Cela fait maintenant 3 ans qu'on est dans un immeuble ultra moderne, où on n'a pas de place fixe, même pas le CEO ; on travaille donc en fonction de notre activité et de ce qu'on doit faire. Si tu dois te concentrer, tu vas dans un bubble ; si tu dois collaborer,

tu vas dans une grande salle, etc. Concrètement par jour, je peux avoir 6 places différentes. On travaille aussi quasi tous, 2 jours par semaine de la maison, c'est fortement conseillé mais pas obligatoire. Tout cela nous laisse beaucoup de liberté. Il y a aussi très peu de gens qui pointent, on a voulu arrêter mais les syndicats ont demandé de garder cette option pour pouvoir faire des heures supp. Mais avec le télétravail c'est compliqué ! Il y a juste des gestionnaires qui ont des permanences avec horaires fixes, donc on sait contrôler s'ils sont bien présents ou pas mais on ne contrôle pas vraiment sauf s'il y a un doute. On est donc dans une culture vraiment ouverte, très cool, on s'habille cool : notre CEO ne met jamais de cravate par exemple, il mange avec nous. Et donc on ne mesure pas vraiment l'absentéisme et le retard.

- **Et le turnover ?**

On le mesure ça oui mais il est trop bas, les gens restaient trop longtemps. C'est un soucis qu'on a eu, car on était pas préparé à ce que le monde change en permanence et donc il y a des gens qui rentraient dans un boulot et qui se disaient qu'ils allaient faire ça jusqu'à la retraite, mais ça ne marche plus comme ça. On a envoyé beaucoup de gens il y a 3 ans à la prépension. Des gens qui n'étaient pas ouverts aux changements, qui n'étaient pas contents car leur métier avait changé, ou quoi. Et maintenant, on axe beaucoup sur la mobilité interne, la formation, etc.

- **Selon vous, existe-t-il un lien entre la gestion de la diversité et l'engagement organisationnel, ainsi que sur ces conséquences ?**

Evidemment ! je suis sûr à 300%. Si t'es une femme ambitieuse et que tu vois que dans ton entreprise il n'y a aucune femme dans le top management, si t'es noir et que tu ne vois jamais de personnes noirs sur les affiches, si t'es homosexuel et que tu sens que cela peut te bloquer, si t'as un handicap et que tout le monde te regarde toujours bizarrement et que t'as du mal à te déplacer dans l'immeuble car il n'est pas adapté. Si t'es dans une boîte avec que des jeunes ou des vieux, forcément tu ne vas pas te sentir bien, et si tu ne te sens pas bien, il n'y a pas photo, tu ne vas pas rester. Je suis convaincu à 500% même qu'il y a un lien ! Je pense aussi que nos nouveaux bureaux aident. Car avant, on avait des places fixes et si on devait rester pendant 5 ans à côté de collègues qu'on n'apprécie pas ou qui nous dérangent, ça pouvait poser problème. Mais maintenant tu peux te déplacer, te mettre avec des personnes plus positives, etc. Puis

avant, il y avait des locaux pause et les gens te jugeaient un peu si tu restais trop longtemps, hors maintenant tu te mets où tu veux et donc on s'en fout si tu travailles ou pas. On ne contrôle pas. Tout ça contribue à l'engagement. Et la diversité aussi, car on voit une population plus diversifiée, et ça même au top management. Tout cela pousse à ce que chacun puisse se sentir mieux, à pouvoir être soi-même et donc être plus impliqué et avoir envie de rester.

9.8. Annexe 8 : Tableau synthétique de l'analyse de données

Entreprises / Sujets	Bruxelles-environnement	PwC	Police fédérale	Febelfin	Réseau diversité fédérale	Axa
	- Philippe Halasz-Baradlay	- Sara Wouters	- Isaac De Vos	- Claire Godding	- Joëlle Berghmans	- Luc Vandemoortele
Années d'ancienneté de la fonction de diversity manager dans l'entreprise et de la personne à cette fonction.	La fonction existe depuis 2008, mais lui est en fonction depuis 2016.	Pas d'informations à ce sujet.	La fonction existe à la police fédérale depuis 1992 ou 1993 mais a beaucoup évolué au fil du temps. Notre interlocuteur est en fonction depuis 2015.	Madame Godding a créé la fonction en concertation avec Febelfin il y a un an, mais dispose d'une expérience de plus de 10 ans en tant que diversity manager chez BNP Paribas-Fortis.	Le réseau diversité existe depuis 2005 mais Madame Berghmans en est présidente depuis 2019.	La position existe depuis 2012 et Monsieur Vandemoortele est en fonction depuis fin 2014.

<p>Type(s) de diversité au(x)quel(s) l'entreprise fait particulièrement attention.</p>	<p>Principalement l'origine, l'égalité homme-femme, le handicap, l'orientation sexuelle et la langue. Mais ils font bien sur attention aux 19 critères légaux.</p>	<p>Attentif aux 19 critères légaux.</p>	<p>Attentif aux 19 critères légaux. Mais notre interlocuteur a plus insisté sur l'égalité homme-femme, le handicap et la diversité culturelle.</p>	<p>Se sont d'abord concentrés sur la diversité homme-femme au sein du secteur financier. Maintenant se concentrent aussi sur la diversité culturelle.</p>	<p>Attentif au 19 critères légaux, mais Madame Berghmans a mentionné plus particulièrement le handicap et la diversité culturelle.</p>	<p>Ils sont attentifs aux 19 critères mais font tout de même un focus particulier sur 5 d'entre eux : le genre, l'orientation sexuelle, l'âge, le handicap et ce qu'ils appellent la diversité culturelle, ethnique et sociale.</p>
---	--	---	--	---	--	---

<p>Outils et/ou pratiques mis(e)s en place par l'entreprise pour gérer la diversité.</p>	<p>Travaillent principalement sur la communication, le recrutement, la baisse des discriminations. Pour cela, ils donnent des formations sur différents sujets. Ils mettent aussi en valeur les « grandes dates de la diversité (journée de la femme, du handicap, de la diversité culturelle et la Pride).</p>	<p>Plan d'inclusion et de gestion de la diversité, mais pas plus de précision.</p>	<p>Leur politique comporte 4 piliers : la connaissance de la diversité, la connaissance et le respect de la législation anti racisme et discrimination, la diversité comme fil rouge des processus rh et la communication sur et en respectant la diversité.</p> <p>Pour cela, ils organisent des formations, informent sur ce qu'est la diversité, ce à quoi ont accès certains types de diversité comme pour le handicap, etc.</p>	<p>Ils fonctionnent pas mal avec des enquêtes. Mais sinon les outils qui s'avèrent utiles pour eux sont avoir un département diversité et/ou un diversity manager, organiser des événements autour de la diversité, permettre aux employés faisant partie de minorité d'avoir un réseau avec les gens de la même minorité. Il faut aussi avoir des inspiring leaders selon Madame Godding. Ils organisent aussi des workshops, font attention à leurs annonces, etc.</p>	<p>Ils organisent principalement des workshops et des formations mais aussi une journée fédérale de la diversité. Ils sont aussi responsables de mettre en place certains projets à la demande du gouvernement fédérale.</p>	<p>Ils font attention à leur recrutement, ils participent à la pride, ils veillent à ce que la diversité soit aussi présente dans le top management. Ils organisent des mentoring inversés pour rapprocher les jeunes et les plus âgés sur des thèmes comme le digital. Ils ont aussi des partenariats avec diverses associations. Ils ont également un conseil de diversité dans lequel le CEO est impliqué. De manière générale ils veillent à ce que leur culture soit inclusive.</p>
---	---	--	--	--	--	--

<p>Comment l'organisation mesure l'efficacité de leurs politiques de gestion de la diversité ?</p>	<p>Pas d'enquêtes de satisfaction mais plutôt des KPI's et critères objectifs.</p>	<p>Différents KPI's et notamment l'awareness des employés de l'entreprise à la politique de gestion de la diversité mise en place, le nombre de fois qu'on vient lui parler de diversité, etc.</p>	<p>Formulaires d'évaluation de leurs formations, parfois enquête externe d'université par exemple.</p>	<p>Ils fonctionnent beaucoup par enquêtes pour savoir ce qui plait et ce qui fonctionne.</p>	<p>Ils arrivent à mesurer l'impact de certaines politiques mais c'est assez compliqué car ils ont un réel manque de moyens.</p>	<p>Ils mettent en place plusieurs enquêtes totalement anonymes plusieurs fois par an, et dans ces enquêtes, ils parlent notamment de diversité et d'inclusion.</p>
---	--	--	--	--	---	--

<p>Comment ils mesurent la diversité dans leur organisation ?</p>	<p>Différents KPI's pour suivre l'évolution, mais certains types de diversité sont plus compliqués à mesurer (par exemple le handicap ou la diversité ethnique). En effet le recensement ethnique est interdit en Belgique. Du coup pour l'origine des travailleurs, le diversity manager consulte la Banque carrefour de la sécurité sociale une fois tous les deux ans et dans le respect du GDPR.</p>	<p>Pas toujours facile de mesurer selon eux.</p>	<p>Compliqué pour certains critères. Par exemple le handicap (que 30% des handicaps sont visibles et certains n'osent pas dire qu'ils ont un handicap), le recensement ethnique est interdit. Sinon pour ce qui est homme/femme, ils regardent sur la carte d'identité.</p>	<p>Pas d'informations.</p>	<p>Ils ont certains critères où c'est relativement simple, comme l'égalité homme-femme mais pour ce qui est de la diversité ethnique par exemple c'est plus compliqué car il n'y a pas de définitions précises.</p>	<p>Pour certains critères comme le genre ou l'âge c'est facile mais pour d'autres c'est vraiment compliqué. Par exemple l'orientation sexuelle ou le handicap, s'il n'est pas visible c'est compliqué. Pour l'origine aussi ils ne savent pas forcément dire.</p>
--	--	--	---	----------------------------	---	---

Est-ce que l'entreprise mesure l'engagement ?	Mesure de l'engagement à travers des « questionnaires de satisfaction ».	Mesure de l'engagement à travers des enquêtes et à travers le turnover de l'entreprise.	Notre interlocuteur ne sait pas trop s'ils le mesurent. Peut-être le service bien-être	Madame Godding se concentre principalement sur la gestion de la diversité dans le réseau mais pas l'engagement.	Ils ne le mesurent pas de manière systématique dans l'ensemble du réseau.	Ils mesurent l'engagement à travers leurs enquêtes.
Est-ce que l'entreprise mesure le turnover ?	Mesure et taux assez faible pour le public et leur secteur d'activité.	Calcule le turnover et s'en sert aussi comme mesure de l'engagement.	Grande enquête en 2018 par le service bien-être de la police fédérale.	Madame Godding se concentre principalement sur la gestion de la diversité dans le réseau mais pas le turnover.	Ils ne le mesurent pas de manière systématique dans l'ensemble du réseau.	Oui ils le mesurent et il est d'ailleurs un peu trop bas chez eux.
Est-ce que l'entreprise mesure le retard ?	Pas d'horaires fixes, donc pas de données.	Ne mesure pas le retard car il n'y a pas d'horaires fixes.	Grande enquête en 2018 par le service bien-être de la police fédérale.	ils se concentrent principalement sur la gestion de la diversité dans le réseau mais pas le retard.	Ils ne le mesurent pas de manière systématique dans l'ensemble du réseau.	Ils ne le mesurent pas du tout car cela ne fait pas partie de la culture de l'entreprise.
Est-ce que l'entreprise mesure l'absentéisme ?	Taux d'absentéisme assez faible pour le public et leur secteur.	Pas d'informations.	Grande enquête en 2018 par le service bien-être de la police fédérale.	Madame Godding se concentre principalement sur la gestion de la diversité dans le réseau mais pas l'absentéisme.	Ils ne le mesurent pas de manière systématique dans l'ensemble du réseau.	Ils ne le mesurent pas du tout car cela ne fait pas partie de la culture de l'entreprise.

<p>Les diversity managers ont- ils observé un impact de la gestion de la diversité sur l'engagement organisationnel ou sur ses conséquences ?</p>	<p>Pas d'avis car n'a pas tenté d'observer la chose.</p>	<p>Selon leurs observations, l'inclusion et la gestion de la diversité diminuent le turnover et ils pensent aussi que cela augmente l'engagement.</p>	<p>Ils n'ont pas d'étude précise, mais l'interviewé pense que s'il y a trop de discrimination cela doit impacter l'engagement, le retard, l'absentéisme et surtout le turnover.</p>	<p>Selon elle, la gestion de la diversité et l'inclusion ont des impacts sur l'engagement et sur le turnover, elle en est sûr.</p> <p>Elle n'a pas donné son avis sur l'absentéisme et le retard.</p>	<p>Madame Berghmans pense que la gestion de la diversité a un impact sur l'engagement des employés, mais elle n'a pas mené d'étude pour confirmer son opinion. Pour les autres conséquences, elle n'a pas d'avis car n'a pas de données sur l'ensemble du réseau.</p>	<p>Monsieur Vandemoortele est sûr à 300% qu'il y a un lien entre la gestion de la diversité et l'inclusion ainsi que l'engagement et le turnover. La gestion de la diversité et l'inclusion aident chacun à se sentir à sa place et cela aide à être mieux dans l'organisation et à avoir envie de rester.</p>
--	--	---	---	---	---	--

<p>Cet impact est-il différent sur les minorités et sur la majorité ?</p>	<p>Pas d'avis car n'a pas tenté d'observer la chose.</p>	<p>Pense que le lien est plus fort sur les minorités.</p>	<p>Selon notre interlocuteur, l'impact doit être plus fort chez les minorités car elles risquent plus de discrimination.</p>	<p>Pour madame Godding, dès que l'on parle de gestion de la diversité et d'inclusion, cela concerne tout le monde et donc l'impact doit être similaire chez chacun.</p>	<p>Pour notre interviewée, l'impact doit être plus important sur les membres des minorités car ils sont plus propices à être victimes de discrimination. La gestion de la diversité peut donc permettre de résoudre ce problème et donc plus les intégrer dans l'entreprise.</p>	<p>Notre interlocuteur a mentionné le fait que la gestion de la diversité et l'inclusion concernent et impactent tout le monde car chacun a ses différences.</p>
--	--	---	--	---	--	--

