

## ***Annexes***

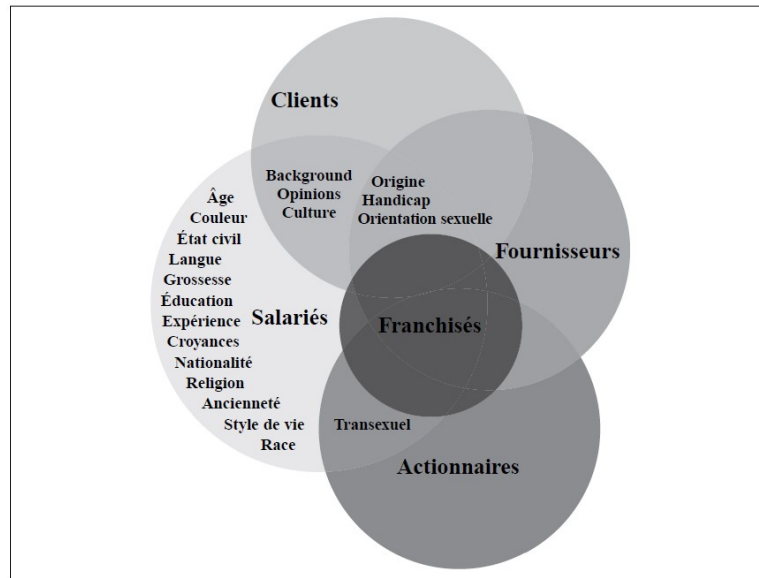


## **A Illustrations**

| Interlocuteur | Etudes                                                                                       | Poste                                                                            | Âge       | Genre  | date de l'entretien | Duré            |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-----------|--------|---------------------|-----------------|
| A             | * Bachelier en traduction                                                                    | * Responsable de la diversité et de l'inclusion<br>* Expert en gestion de talent | 40-50 ans | Homme  | 17-juin-19          | 0 h 18 min 37 s |
| B             | Master en droit                                                                              | * Expert Senior sur la diversité et l'inclusion<br>* Talent Expert               | 50-60 ans | Femme  | 21-juin-19          | 0 h 28 min 50 s |
| C             | * Master en droit<br>* Master en ressources humaines                                         | * Directrice des ressources humaines                                             | 40-50 ans | Femmes | 04-juil-19          | 0 h 28 min 57 s |
| W             | Bachelier en assistant sociale                                                               | * Responsable des ressources humaines                                            | 30-40     | Femme  | 24-juil-19          | 0 h 23 min 55 s |
| X             | * Master en philologie<br>* Master en sciences politiques<br>* Master en langues germaniques | * Responsable du RSE                                                             | 50-60 ans | Homme  | 14-juin-19          | 0 h 29 min 44 s |
| Y             | * Master en sciences politiques<br>* Bachelier en droit                                      | * Directeur des ressources humaines                                              | 50-60     | Homme  | 18-juin-19          | 0 h 26 min 12 s |
| Z             | Master en ingénieur de gestion                                                               | * Responsable des ressources humaines                                            | 20-30     | Homme  | 04-juil-19          | 0 h 19 min 42 s |

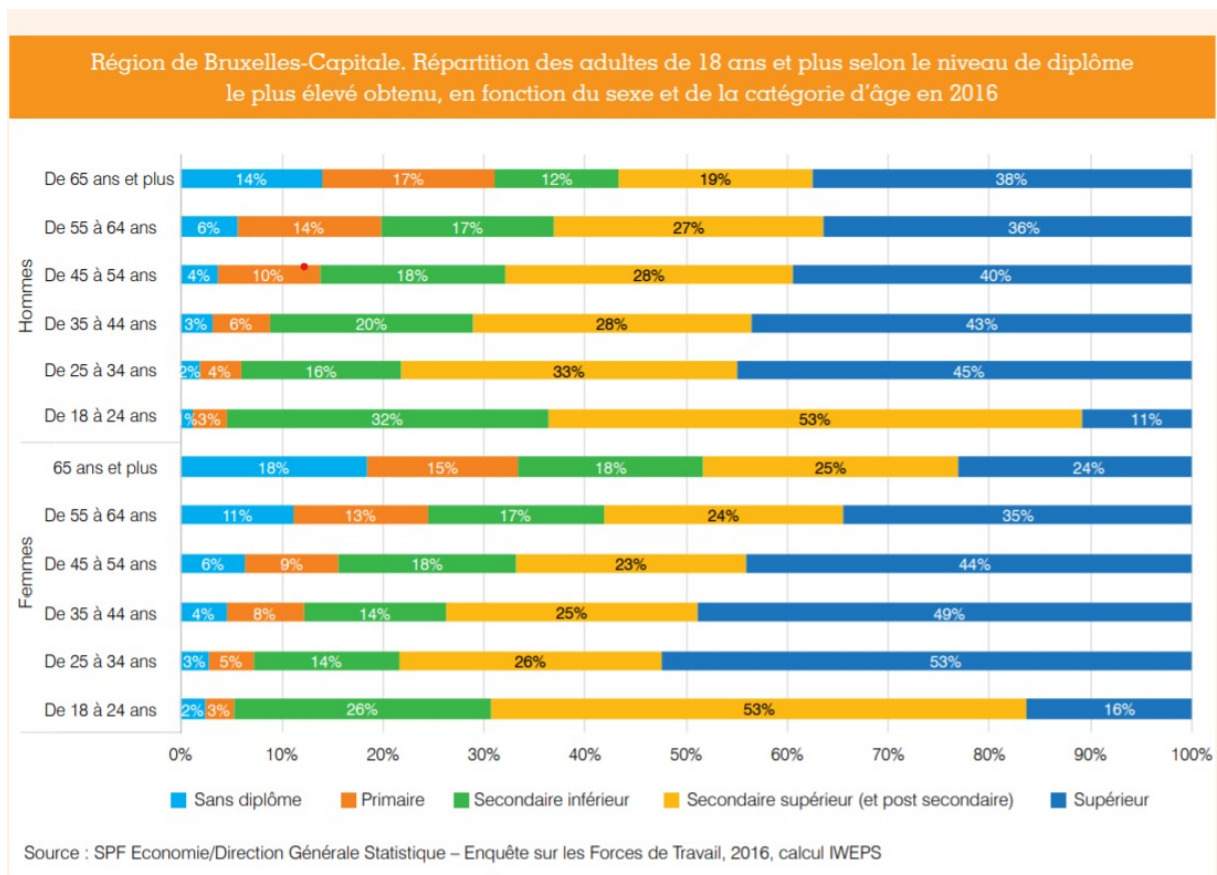
FIGURE 1 – Tableau récapitulatif des intervenants.

Figure 1 – Enchevêtrement des dimensions liées à la diversité selon les parties prenantes



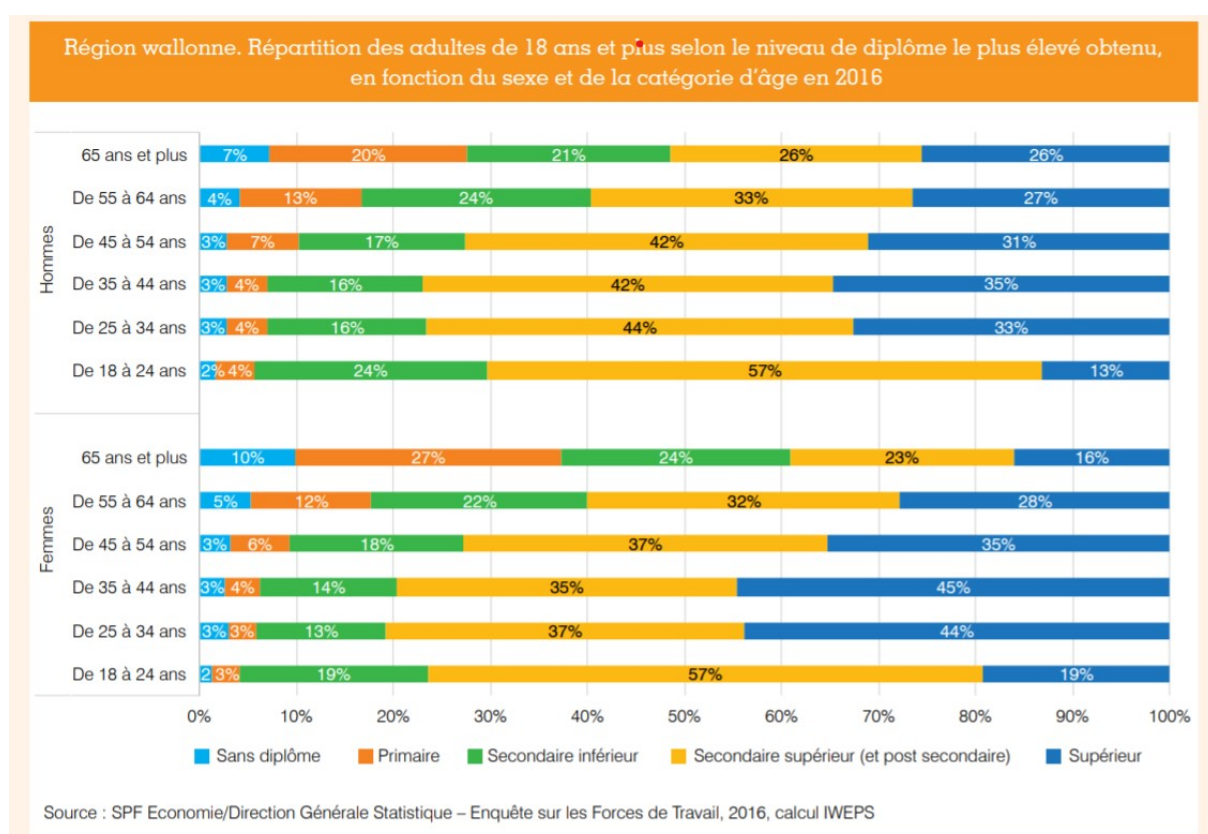
Source: Point, 2010

FIGURE 2 – Enchevêtrement des dimensions liées à la diversité selon les parties prenantes.



Source: SPF Economie

FIGURE 3 – Répartition des adultes de plus 18 ans selon leurs niveaux d'étude en Région de Bruxelles-Capitale.

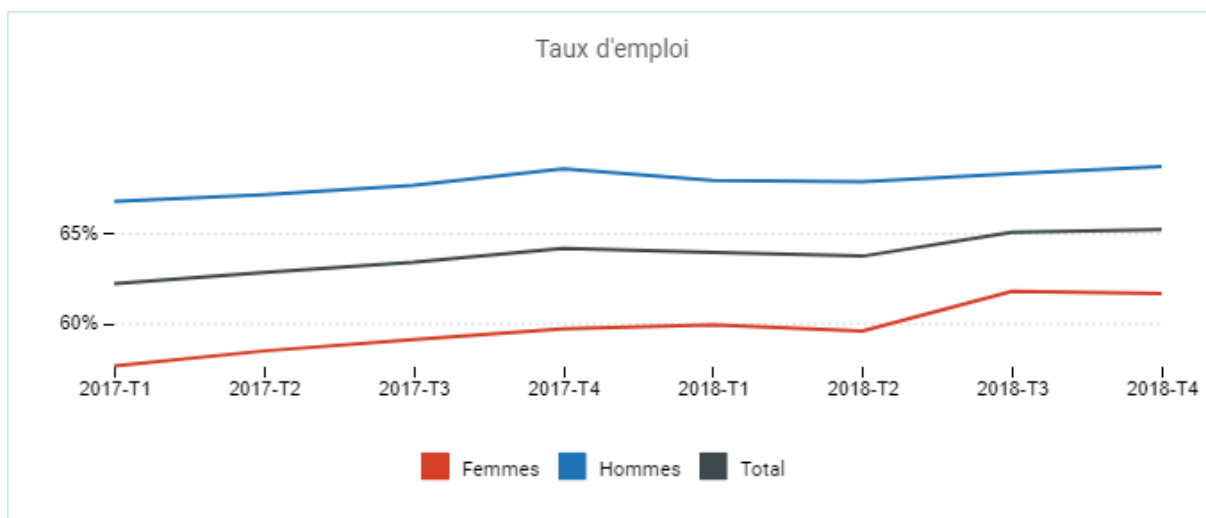


Source: SPF Economie

FIGURE 4 – Répartition des adultes de plus 18 ans selon leurs niveaux d'étude en Région wallonne.

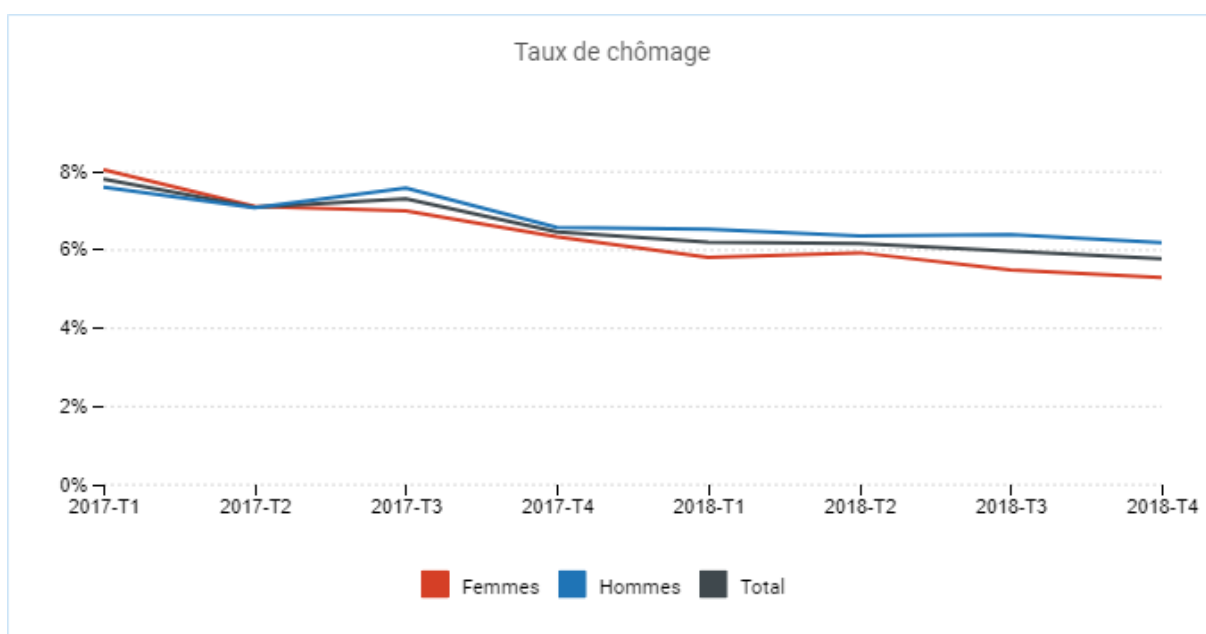
| Entreprises        | Interlocuteur | Etudes                                                                                       | Poste                                                                            | Âge       | Genre  | Date de l'entretien | Durée           |
|--------------------|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-----------|--------|---------------------|-----------------|
| AXA                | A             | * Bachelier en traduction                                                                    | * Responsable de la diversité et de l'inclusion<br>* Expert en gestion de talent | 40-50 ans | Homme  | 17 juin 2019        | 0 h 18 min 37 s |
| BNP Paribas Fortis | B             | Master en droit                                                                              | * Expert Senior sur la diversité et l'inclusion<br>* Talent Expert               | 50-60 ans | Femme  | 21 juin 2019        | 0 h 28 min 50 s |
| Luminus            | C             | * Master en droit<br>* Master en ressources humaines                                         | * Directrice des ressources humaines                                             | 40-50 ans | Femmes | 4 juillet 2019      | 0 h 28 min 57 s |
| Manufast           | w             | Bachelier en assistant sociale                                                               | * Responsable des ressources humaines                                            | 30-40     | Femme  | 24 juillet 2019     | 0 h 23 min 55 s |
| Engie              | X             | * Master en philologie<br>* Master en sciences politiques<br>* Master en langues germaniques | * Responsable du RSE                                                             | 50-60 ans | Homme  | 14 juin 2019        | 0 h 29 min 44 s |
| Macdonald's        | Y             | * Master en sciences politiques<br>* Bachelier en droit                                      | * Directeur des ressources humaines                                              | 50-60     | Homme  | 18 juin 2019        | 0 h 26 min 12 s |
| Acevia             | Z             | Master en ingénieur de gestion                                                               | * Responsable des ressources humaines                                            | 20-30     | Homme  | 4 juillet 2019      | 0 h 19 min 42 s |

FIGURE 5 – Tableau récapitulatif des intervenants.



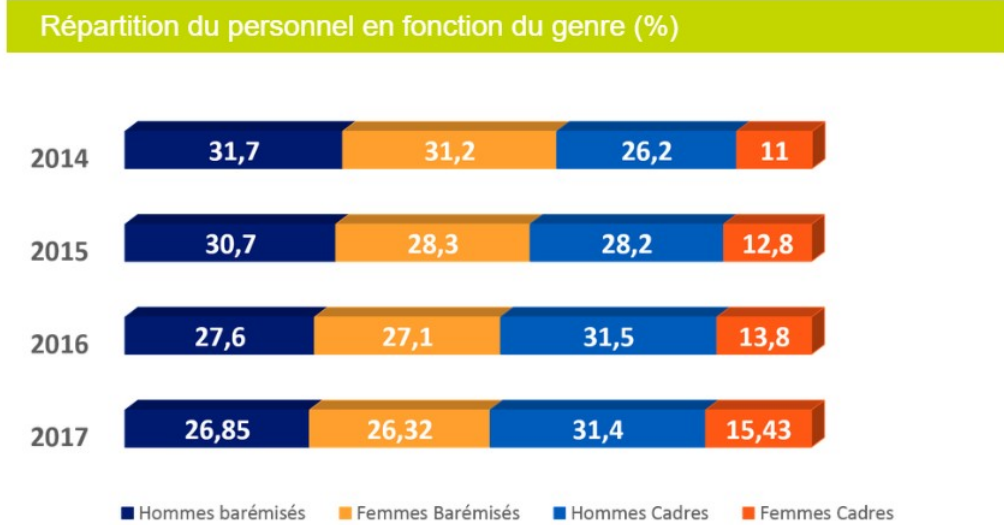
Source: SPF Economie

FIGURE 6 – Évolution du taux de l'emploi selon le genre.



Source: SPF Economie

FIGURE 7 – Évolution du taux de chômage selon le genre.



Source : EDF Luminus.

Source: Rapport RSE Luminus

FIGURE 8 – Répartition du personnel en fonction du genre dans Luminus.

### Pyramide des âges : quasi-parité jusqu'à 45 ans



Source : EDF Luminus.

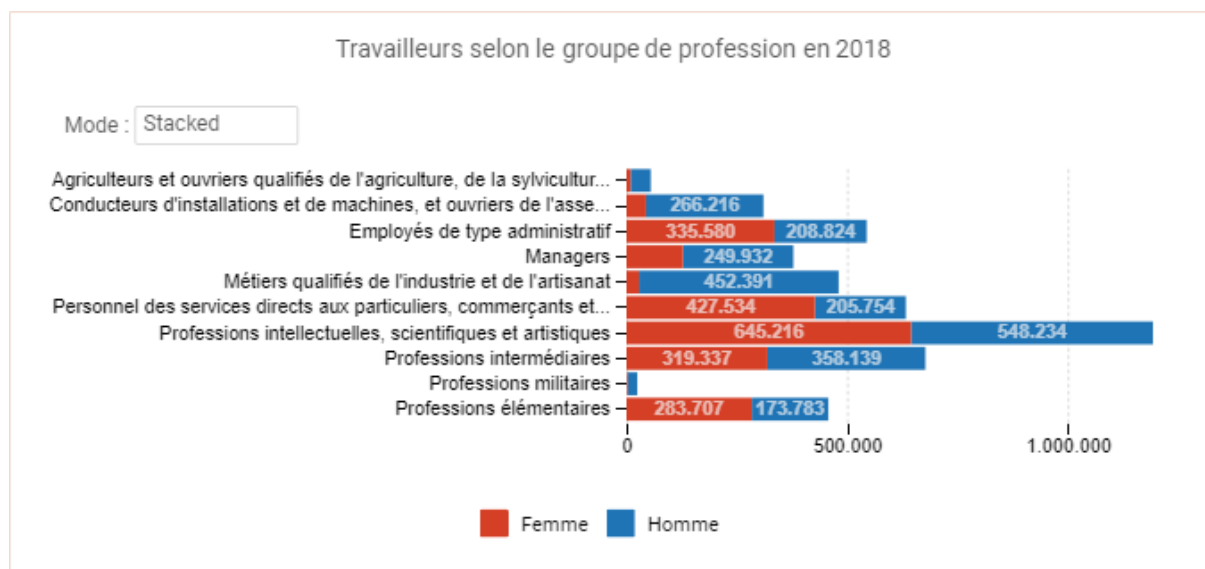
Source: Rapport RSE luminus

FIGURE 9 – Pyramide des âges de Luminus.



Source: IDEA Consult sur la base de l'Arrêté du Gouvernement de Bruxelles-Capitale relatif aux plans de diversité et au label de diversité

FIGURE 10 – Procédure pour l'approbation du plan de diversité selon l'arrêté du 7 mai 2009.



Source: SPF Economie

FIGURE 11 – Répartition selon les genres dans différents secteur.

## **B Les entretiens**

## B.1 Guide d'entretien d'entreprises avec label Diversité.

|                                     | <b>Questions</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Présentation de l'interviewé</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Je vous propose de commencer par une première question assez générale :</li> <li>* Pourriez-vous vous présenter brièvement ? Quelle(s) formation(s) avez-vous suivies ?</li> <li>* Quels fonctions occupez-vous au sein de votre entreprise ?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Diversité</b>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Quel est votre définition du concept de diversité au sein de l'entreprise?</li> <li>* De quelle façon votre entreprise est-il le reflet de la diversité que vous voyez dans la rue, par exemple?</li> <li>* Quelles sont les pratiques mises en place pour gérer la diversité ?</li> <li>* Quel est le rôle des tops manager dans la problématique de diversité ?</li> <li>* Avez-vous des personnes issues de la diversité au sein des postes hauts placés comme des manager ou des directeur ?</li> </ul> |
| <b>Pratique RH</b>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Quel processus avez-vous mis en place pour socialiser le nouvel employé issu de la diversité ?</li> <li>* Quels type de formations avez-vous mis en place pour conscientiser vos employés à la diversité</li> <li>* Quel est le degré de connaissance et de participation à ces formations ?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Le recrutement</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Comment le processus de recrutement se passe-t-il ?</li> <li>* Comment la diversité s'inscrit dans le processus de recrutement ?</li> <li>* D'où viennent les candidats ? ( site internet , rencontre lors de salon ou autre, LinkedIn ?</li> <li>* Comment communiquez-vous votre marque auprès des candidats ?</li> <li>* Quels canaux utilisez-vous pour approcher les candidats issus de la diversité ?</li> </ul>                                                                                      |
| <b>Identité</b>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Qui est la personne chargée de l'identité organisationnelle ou de ce qu'on appelle parfois la marque employeur ?</li> <li>* Quels sont vos valeurs / base pour votre identité ?</li> <li>* Comment communiquez-vous vos valeurs à vos candidats ou clients</li> <li>* Comment faites-vous vivre vos valeurs à vos employés ?</li> </ul>                                                                                                                                                                     |
| <b>Label diversité</b>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Pourquoi avoir participé au programme du label diversité d'Actiris ?</li> <li>* Etiez-vous déjà conscientisé à la problématique de gestion de diversité avant les plan de diversité ?</li> <li>* Depuis l'obtention du label, quelle est la place de la diversité dans votre entreprise ?</li> <li>* Comment mettez-vous en avant le label ?</li> </ul>                                                                                                                                                     |
| <b>Résultat</b>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Quels sont les apports de la diversité à votre entreprise ?</li> <li>* Comment définirez-vous la performance et en quoi cela est impacté par la diversité ?</li> <li>* A quel point est-ce un déterminant pour la performance de l'entreprise ?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                  |

FIGURE 12 : Guide d'entretien avec le label Diversité.

## B.2 Guide d'entretien d'entreprises sans label

| <b>Thèmes</b>                       | <b>Questions</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Présentation de l'interviewé</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Je vous propose de commencer par une première question assez générale :</li> <li>* Pourriez-vous vous présenter brièvement ? Quelle(s) formation(s) avez-vous suivies ?</li> <li>* Quels fonctions occupez-vous au sein de votre entreprise ?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Diversité</b>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Comment définiriez le concept de diversité ?</li> <li>* De quelle façon votre entreprise est le reflet de la diversité que vous voyez dans la rue ?</li> <li>* Quelles sont les pratiques mises en place pour gérer la diversité</li> <li>* Quels sont les apports de la diversité à votre entreprise ?</li> <li>* A quel point est-ce un déterminant pour la performance de l'entreprise ?</li> <li>* Quel est le rôle des tops manager dans la problématique de diversité ?</li> </ul> |
| <b>Le recrutement</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Comment le processus de recrutement se passe-t-il ?</li> <li>* Comment la diversité s'inscrit dans le processus de recrutement ?</li> <li>* D'où viennent les candidats ? ( site internet , rencontre lors de salon ou autre, LinkedIn ?</li> <li>* Comment communiquez-vous votre marque auprès des candidats ?</li> <li>* Quels canaux utilisez-vous pour approcher les candidats issus de la diversité ?</li> </ul>                                                                   |
| <b>Pratique RH</b>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Comment s'inscrit la diversité dans les pratiques rh ?</li> <li>* Quel est processus avez-vous mis en place pour lors de l'arriv"e d'un nouvel employé issus de la diversité ?</li> <li>* Quels type de formations avez-vous mis en place pour conscientiser vos employés à la diversité</li> <li>* Quel est le degré de connaissance et de participation à ces formations ?</li> </ul>                                                                                                  |
| <b>Identité</b>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Qui est la personne chargée de l'identité organisationnelle aussi interne que externe ou marque employeur comme dit parfois ?</li> <li>* Quelle est l'image que vous voulez à l'extérieur et l'inter de l'entreprise ?</li> <li>* Où s'inscrit la diversité dans cette/ ces identité (s) ?</li> <li>* Depuis que vous avez intégré la diversité dans vos valeurs, y-t-il eu plus de candidats issus de la diversité ?</li> </ul>                                                         |
| <b>Résultat</b>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Quels sont les apports de la diversité à votre entreprise ?</li> <li>* Comment définirez-vous la performance et en quoi cela est impacté par la diversité ?</li> <li>* A quel point est-ce un déterminant pour la performance de l'entreprise ?</li> <li>* Febelfin a fait appel à vous à cause des résultats positifs de la gestion de la diversité au sein de bnp paribas, quels sont ces résultats ?</li> </ul>                                                                       |

FIGURE 13 : Guide d'entretien d'entreprises sans le label Diversité.

### B.3 BNP Paribas fortis

| Temps | Interlocuteur | Propos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 0'31  | Ornella       | Allô bonjour, c'est Ornella Semututsi, l'étudiante qui vous ait contacté sur LinkedIn concernant un mémoire en ressources humaines donc pour vous prévenir la conversation sera enregistrée, mais la retranscription sera anonymisée et voilà. Donc je vais commencer par une question un peu générale ; est-ce que vous pourriez vous présenter brièvement et me dire un peu votre parcours avant de devenir chef de la diversité à BNP puis travailler chez Febelfin ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 1 '08 | B             | <p>J'ai étudié le droit et puis j'ai rejoint le monde bancaire dans un stage de 2 ans qui permettait de toucher à tous les métiers de la banque. Et puis comme responsable comme commercial client grande entreprise précisément. Et ça, j'ai fait ça, une petite dizaine d'années puis j'ai fait quelques années de marketing. Puis j'ai rejoint les ressources humaines, où j'ai d'abord eu un job où j'ai créé une business School interne pour la banque, à l'époque Fortis. Pour apprendre à des collègues de dizaines de pays différents à travailler ensemble, en créant des sessions internationales où les gens apprennent à travailler ensemble. En 2008 avec la quasi-faillite de la Fortis et le rachat par la BNP Paribas. À ce moment-là j'ai vraiment le sentiment que dans le monde financier et après la crise, que le monde financier venait de vivre, un des enjeux pour que tout ça m'arrive plus, c'était de renforcer au maximum la diversité. Et j'ai proposé à ce moment-là à la direction des ressources humaines, en l'occurrence, la BNP Paribas Fortis, de pouvoir créer la fonction responsable des diversités. Et au fond, c'est cette fonction que j'ai exercée ces 10 dernières années. Et là depuis un mois et demi j'ai rejoint FEBELIN et c'est vraiment intéressant, car l'idée c'est de se dire qu'en travaillant avec une équipe non-stop uniquement sur ce sujet de la diversité et de l'inclusion dans une banque de 13000 personnes, on a évidemment appris beaucoup de choses on a vu ce qu'il fonctionnait très bien ce qu'il fonctionnait moins bien. Et maintenant en rejoignant dans le secteur, c'est une démarche de ma part, en disant que c'était le moment, je n'avais pas envie de dépasser 10 ans dans ce rôle à la BNP, mais je n'ai pas non plus envie de lâcher dans le sujet qui me passionne énormément et dans lequel j'apprends tous les jours. Et maintenant que j'ai rejoint le secteur, le but est de réveiller l'ensemble des banques et de les rencontrer sur ce sujet et les aider à mettre en place des plans d'action ce sujet. Et les aider à mesurer le plafond de verre sur ce sujet et les aider.</p> <p>Et de les aider à enrichir le mix à tous les niveaux sur les plans du genre, sur le plan multiculturel, mais aussi sur le plan des générations, etc.</p> |

FIGURE 14 : Entretien de BNP Paribas fortis.

|        |         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 03 '38 | Ornella | Donc comment définissez-vous la diversité ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 3 '46  | B       | Pour moi c'est encore plus large, la diversité à la base c'est le contraire de l'homogénéité, tout simplement. C'est être capable d'avoir une entreprise qui reflète toute la richesse de la société et qui évite les groupes homogènes. Effectivement, on va travailler sur le genre, on va travailler sur l'interculturel à la fois les ethnicités, éviter d'être dans une banque trop blanche par exemple. Mais aussi être attentif à la diversité linguistique, car on est à Bruxelles Est en Belgique, c'est très important. Sinon on va retrouver les mêmes facteurs qu'avec le genre. Travailler sur les générations, travailler sur le respect de tous, quelle que soit leur orientation sexuelle et travaillée sur l'intégration des collègues en situation de handicap ou avec des soucis particuliers de santé. Ça, c'est un peu ensemble ce que j'entends par diversité.                                                                                        |
|        | Ornella | Diriez-vous que votre entreprise reflète la société d'un point de la diversité ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 4 '56  | B       | Je ne dirais pas qu'elle a reflète, mais je dirais qu'elle a énormément progressé pour la refléter. Donc je pense qu'aujourd'hui quand on rentre dans un bâtiment de la BNP, et que par exemple on se rend au Workcafé, c'est un peu le Starbucks interne, on peut travailler, discuter avec des collègues. Ça me frappe de voir à quel point le mix a changé ces dernières années et est devenu beaucoup plus le reflet, peut-être pas de la société en général, mais de la diversité qu'on trouve dans les dernières années de bachelier ou de Master.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 5 '34  | Ornella | Ce sont les Pratiques mises place niveau de la gestion de la diversité qui ont pu à la fois augmenter la diversité au sein de l'entreprise, mais aussi des candidats ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 5 '50  | B       | Je suis tout à fait d'accord, je pense que peu de choses sont si fortes pour faire changer les choses que l'impact des rôles modèle. Je pense qu'on peut n'arriver à rien tant qu'on n'a pas dans l'entreprise des rôles modèles visibles. Je veux dire par-là des femmes de talent on peut s'identifier en tant que femme, mais aussi des collègues de talent avec d'autres origines visibles auquel on peut aussi identifier en tant que soi-même d'une autre origine visible, etc. Je vois par exemple aussi, le fais qu'à la BNP, un de nos rôles modèles Peter XX qui est non-voyant et qui se rend tous les jours au bureau avec son chien guide. Et qui est-on s'en charge des besoins spécifiques des clients en situation de handicap. C'est quelqu'un qui a contribué, certainement à donner envie à certaines personnes de rejoindre l'entreprise, et pas forcément d'autres personnes malvoyantes. Et plutôt parce que ça surprend, ça interpelle et on a envie |

FIGURE 14 : Entretien de BNP Paribas fortis.

|       |         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|       |         | de travailler pour une entreprise qui peut proposer des rôles modèles aussi différents.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 6 '58 | Ornella | Les gens se disent c'est possible pour moi de travailler là-bas et de réussir et de monter en échelon, peu importe qui je suis.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 7 '06 | B       | Je pense aussi que dans les rôles modèles qui ont permis énormément d'enrichir la diversité culturelle chez nous. C'est notamment nos réseaux internes, on a plusieurs raisons internes à la banque et on a un réseau qui s'appelle Friends of Africa a été initiée par plusieurs de nos collègues d'Afrique noire et des collègues passionnés par l'Afrique. Et c'est un réseau qui s'est beaucoup impliqué dans des événements, par exemple de recrutement sur Bruxelles pour venir partager leur expérience de travail chez nous. Et c'est sûr que ça parle beaucoup. Avec toutes les peurs que les jeunes peuvent avoir en termes de risque de racisme, de discrimination. C'est sûr que lors ce que vous rencontrez une femme cadre noire de chez BNP et qui en parle et qui vous explique ce qui était mis en place et ce qui marche. Mais ça peut donner envie d'envoyer son CV également en se disant, a priori, il y a pas mal de mesures qui ont été mises en place dans l'entreprise pour éviter le risque discrimination. Je vais quand même tenter ma chance.                                                                                 |
| 8 '11 | Ornella | Et comment la diversité s'inscrit dans le processus de recrutement ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 8 '15 | B       | Il y a toute une série d'étapes. Si on veut recruter divers, il faut d'abord s'assurer qu'on ne discrimine pas, première chose. Mais ce n'est pas suffisant. Il faut aussi s'assurer qu'on va à tirer suffisamment de profils différents. Mais là cela implique choses différentes. Ne pas discriminer, ça implique d'avoir formé les ressources humaines et le management à la fois au risque de discrimination, mais aussi aux biais inconscients. Ça implique aussi d'adapter certains processus, tous nos jobs description stipule que tous les jobs sont disponibles à 80 ou 90 %, sauf si le contraire est spécifié. Tous nos jobs description commence par F/m/X pour montrer une grande ouverture. Et on ajoute un petit paragraphe pour montrer l'importance d'attirer les talents les plus variés possible. Ça, c'est un truc de base. Et à côté de ça, la faite de chercher des talents différents, de se dire tiens est-ce qu'on va utiliser les canaux différents pour notre recrutement ? Est-ce qu'on va adapter notre employée Branding ? Ça ce sont des questions importantes à se poser pour ne pas toujours recruter les mêmes profils. |
| 9 '30 | Ornella | En parlant d'employer branding, comment définirez-vous les valeurs de votre entreprise et comment la diversité s'inscrit dans ces valeurs ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

FIGURE 14 : Entretien de BNP Paribas fortis.

|        |         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 9 '44  | B       | <p>Là c'est compliqué est-ce que vous me demandez parce que j'ai quitté BNP, il y a un mois et demi de moi. Et justement BNP était en train de faire un travail adaptation des valeurs, mais tout ce que tout ce que je peux dire est que l'une leur principal est le respect. Mais après c'est compliqué pour moi de parler beaucoup vers où la BNP va, car maintenant je travaille avec Febelfin. Mais je pense que la valeur de respect est absolument fondamentale, mais c'est aussi un élément clé pour pouvoir attirer les talents différents. Car quand les talents finissent par se rejoindre dans l'entreprise, ils se sentent respectés. Chez BNP il y a un cours un travail qui vise à réduire les risques de micro-agression à caractère raciste, sexiste ou homophobe. Non pas, je ne pense pas, que dans cette institution le risque d'avoir du vrai racisme fort ou violent. Ou de sexisme absolument scandaleux est relativement faible, même si ça peut arriver. Mais ce sont surtout les micro-agression qui vont à terme, créer de la fatigue auprès des personnes qui en sont victimes. Donc il y a une vraie sensibilisation qui se fait là-dessus et ça aussi c'est un volet qui est indispensable lorsqu'on veut faire une entreprise plus diverse, c'est de travailler sur sa culture, pour la rendre plus inclusive est plus respectueuses.</p> |
| 11 '20 | Ornella | <p>Est-ce que vous pensez que c'est réellement important d'intégrer la diversité au sein de la culture de l'entreprise, et que ça fasse partie de l'ADN de l'entreprise et ben juste quelque chose à côté ?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 11 '28 | B       | <p>Bien sûr, pourquoi ? Une question fondamentale à se demander c'est « pourquoi » en fait ? Aujourd'hui, la bonne motivation pour une entreprise à agir. C'est fondamental qu'une entreprise réfléchisse à pourquoi le faire. Et ne pas le faire parce que les autres entreprises font pareil. La bonne raison selon moi, c'est l'intelligence collective. Si vous voulez l'illustrer, je vous conseille de chercher un article publié par Erik Larson dans Forbes. C'est une recherche qui montre à quel point, plus un groupe de recherche est divers, tant en termes de chance, des générations et d'origine, plus la probabilité que ce groupe prenne la meilleure décision est élevée. Et donc est plus le groupe est homogène, moins il y a de chances qu'il prenne la bonne décision. Pour moi ça, c'est l'une des clés. Évidemment il y en a d'autres. Il y a l'importance d'attirer les meilleurs talents et les retenir, peu importe leurs différences. Il y a le fait d'être plus proche de la réalité vécue par les clients. Tout c'est une évidence. Mais alors, une fois qu'on a compris pourquoi ça ne peut plus être un petit volet sur le côté, ça doit être intégré.</p>                                                                                                                                                                              |
| 13 '01 | Ornella | <p>Comment s'inscrit la diversité dans d'autres pratiques des ressources humaines autres que le recrutement ?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

FIGURE 14 : Entretien de BNP Paribas fortis.

|        |         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 13 '45 | B       | <p>Pour le développement de talent par exemple. C'est fondamental qu'il y ait une détection des talents qui soit faite avec une grande attention qu'il soit fait à la mixité, mais aussi aux différentes origines, mais aussi à l'équilibre francophone néerlandophone. Pourquoi je dis ça ? Parce que souvent à manager quel tel qu'il soit, va avoir des biais inconscients. Et les biais inconscients vous vous donner le sentiment que des personnes talentueuses ont les personnes qui lui ressemble. On le sait, et c'est vraiment mathématique. Le risque est que cette personne, si elle va faire une liste de personnes qui pourrait rejoindre un programme de développement pour évoluer dans la carrière. Si on ne l'oblige pas à Checker de façon méthodique dans les hommes que les femmes, dans les francophones que les néerlandophones, dans les personnes belgo-belges blanches ou d'autres origines visibles. Le risque est grand qu'il sélectionne en priorité ce qui lui ressemble sans même être conscient. Ça, c'est un exemple. La faite d'avoir défini que l'on veut autant de pourcent, par exemple d'hommes et de femmes dans ces différents trajets de formation. On fait également un check pour voir si un équilibre en termes de génération ou en termes de langue. C'est une pratique toute simple, mais qui va garantir qu'on aura été suffisamment attentif à tout ça. Et après il y a des choses de base, comme vérifier aussi le risque de salariés Gap. On a aussi regardé en termes de rémunération ou de bonus. Par exemple comment les hommes et les femmes en bénéficient ? On s'est rendu compte et en dernier chez BNP en faisant une étude que les hommes responsables d'une équipe avaient tendance à consacrer 55 % du budget d'augmentation salariale aux hommes et 45 % aux femmes. Mais ce qui est intéressant c'est que les femmes Manager, elle avait tendance à consacrer 45 % de leur budget aux femmes et 55 % de leur budget aux hommes, de leur budget salarial. On pourrait penser que c'est neutre, sauf si on n'a pas un bon équilibre entre le nombre d'hommes et le nombre de managers femmes et dans ce cas-là il va y avoir un déséquilibre. Et donc mesurer ce qu'il se passe dans chaque cas à chaque niveau. Et donc avoir cette attention systématique à la diversité durant tous les processus jusque même le processus d'exit par exemple.</p> |
| 16 '24 | Ornella | Dans quel sens ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 16 '35 | B       | <p>Et c'est parce que là aussi il faut s'interroger, quand on se dit « on pense qu'on n'a plus de postes disponibles pour telle personne » et, ça peut être dû à cause de ses compétences, dans ce cas-là aucun souci peu importe son sexe sa langue, son origine. Mais parfois ça peut être aussi une situation due à biais inconscient. Donc c'est important de checker le processus d'exit, aussi pour que par exemple, il ne dépende pas</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

FIGURE 14 : Entretien de BNP Paribas fortis.

|        |         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|        |         | entièrement de la décision d'un manager. Auquel cas, les il pourrait y avoir juste une incompatibilité d'humeur ou un clash particulier entre une personne de talent et son manager. Et puis, ça serait juste la fin de la carrière la personne. Là aussi c'est important qu'on soit une diversité des people manager qui chacun vont avoir la possibilité d'être des rôles modèles pour différents types de personnes quoi.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 17 '30 | Ornella | Pensez-vous également que la gestion diversité a un impact sur l'environnement de travail, la motivation la satisfaction de ce genre de choses ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 17 '45 | B       | Oui c'est très clair. On constate que plus qu'un groupe est homogène, ça, je l'ai constaté dans les groupes de IT par exemple. Plus un groupe est homogène, plus il y a de risque d'avoir des blagues sexistes homophobes et sexistes ou un climat où les gens n'osent pas être eux-mêmes. Et même les gens qui correspondent à la norme. Par exemple si on a un groupe massivement d'hommes blancs, certains hommes blancs ne vont pas être 100 % eux-mêmes au travail. Ils vont sentir qu'il y a un stéréotype auxquelles doivent correspondre. Et donc ce n'est pas confortable du tout. Plus on va être dans un cadre vraiment mélangé, plus chacun pourra être vraiment lui-même. Puisqu'il y a plein de modèles différents donc il n'y a pas un modèle dominant. À ce moment-là, celui qui est homosexuel peut parler librement de sa vie et parler du fait qu'il est en couple avec une personne du même sexe sans avoir peur. La personne qui est jeune parce qu'elle est en ramadan va pouvoir l'exprimer plus facilement parce qu'elle a un collègue qui est végétarien. Ou en même temps un collègue qui a une maladie particulière et qui en parle sans tabou. Je pense qu'un point essentiel c'est d'adresser les peurs dans le monde du travail. Je pense que c'est un point essentiel pour favoriser la diversité et l'inclusion. Donc il faut qu'on travaille dans une culture sans peur. Une culture où les employés n'ont pas peur d'exprimer leur avis sur un sujet ou sur le business ou sur une décision manager et les employés pourront dire : « oui ça m'inquiète, tout ça ne me semble pas être une bonne décision. Est-ce que l'on peut en discuter » ? Tandis qu'une structure qui est très hiérarchisée et l'idée est quand le manager a décidé, il n'y a plus rien à faire. C'est sûr que ça ne va pas favoriser l'émergence de talents différents. |
| 19 '40 | Ornella | Est-ce que tout ça provient de la gestion de la diversité ? Est-ce que le style de management va changer parce qu'on va y intégrer de la diversité ou est-ce que l'intégration de la diversité impacte le style de management ,                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 19 '53 | B       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

FIGURE 14 : Entretien de BNP Paribas fortis.

|        |         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|        |         | C'est-à-dire qu'inévitablement si on encourage la diversité, c'est-à-dire qu'on encourage aussi des profils managériaux différents. Le simple fait par exemple, qu'on va avoir un meilleur équilibre d'hommes et de femmes dans le management va donner inévitablement des styles managériaux différents. Et si, vous avez des profils différents en termes d'origine, en termes de parcours, enterre introverti extraverti, etc. tout ça va renvoyer des messages pratiquement inconscients aux personnes qui travaille pour ses managers. Elles vont se dire : « Finalement, là je me rends compte qu'il y a une personne à qui je peux m'identifier et qui se trouve à ce niveau de responsabilité » et ça peut encourager des personnes qui jusque-là ne manifestaient pas d'ambitions. Elles peuvent se dire qu'elles aussi elles peuvent évoluer.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 20 '45 | Ornella | J'ai une question concernant le type de formation que vous avez mis en place pour conscientiser les employés à la diversité ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 20 '53 | B       | Et oui bien sûr, de plusieurs types. En fonction de la maturité et de l'évolution. Il y avait à la fois des formations obligatoires et systématiques types e-learning, etc. Et puis, il y a eu des formations sur les biais inconscients pour le Senior management pour qu'ils comprennent que s'ils ne font pas attention, ils ne sont pas du tout objectifs. Ça, c'est une réalité qu'on a tous. Mais, il faut en être conscient. Mais on leur a aussi proposé d'aller sur le site d'Harvard pour faire le test « implicit association test ». C'est un site gratuit d'Harvard où chacun peut vérifier où sont ses biais. On a une autre façon de faire évoluer les biais au sein de l'entreprise, ce sont les réseaux. Chez BNP, on a créé des réseaux différents au sein de la banque, qui ne sont pas de réseau fermé, mais qui sont des réseaux qui s'inter communique et se soutiennent les uns les autres. Autour de la question du genre, qui n'est pas un réseau de femme. C'est un réseau mixte pour plus de mixité dans la banque. On a un réseau de moins de 35 ans et un réseau est un réseau ' 50 ans et ils collaborent sur pas mal de projets. On a le réseau <i>Friends of Africa</i> dont je vous ai parlé. On a le réseau <i>Pride</i> pour les collègues LGBTQ' et leurs alliés. Pas seulement pour les collègues LGBTQ', mais aussi tout ce qui considère que c'est important. On a également le réseau Ability par et pour les collègues concernés par le handicap. Tous ces réseaux peuvent à tout moment organiser les événements. Et chaque réseau en fonction de sa taille d'organiser entre deux et une douzaines d'événements parents dans l'entreprise. Et pendant le mois d'octobre il y a toujours une semaine très intense, <i>diversity week</i> pendant laquelle on propose toute une série d'expériences aux collègues pour encourager la curiosité des collègues. Car la curiosité est un élément qui favorise le plaisir de la diversité et |

FIGURE 14 : Entretien de BNP Paribas fortis.

|        |         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|        |         | non pas la peur de la diversité. Pour vous donner un exemple il y a deux ans, juste après les attentats, on a organisé pendant la diversité Week, la pièce de théâtre de Ismaël EL Saidi « Jihad » et puis une discussion avec une islamologue. C'était devant une salle comble avec des collègues à la fois d'origine musulmane et des collègues qui cherchent à mieux comprendre l'espèce de gros borbier dans lequel on était à ce moment-là. C'était quelque chose qui a donné énormément de positif. J'ai eu beaucoup de collègues, à ce moment-là, revenir vers moi me dire qu'il était très fier de travailler pour une entreprise qui a organisé cet événement à ce moment-là.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 25 '05 | Ornella | C'était vraiment une bonne idée. Les gens ont pu lier les deux événements ensemble.<br><br>Donc selon, la gestion de la diversité doit être dans le temps et pas ponctuellement ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 25'17  | B       | Oui tout à fait                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 25'17  | Ornella | Auriez-vous quelque chose à ajouter ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 25'25  | B       | Non, c'est bien , je pense que c'est très bien. Je pense vraiment que ce qu'il reste comme message c'est vraiment la question des raisons. C'est un thème central. C'est que quand on voit les conférences sur les sujets de la diversité , quand on entendait parler que ce soit Actiris , que ce soit le monde académique. Les raisons évoquées étaient celles de justice sociale . il faut savoir que pour la direction d'une entreprise privée, ce n'est pas une priorité. Sa priorité c'est de bien fonctionner. Donc le fait de sensibiliser le management au fait que leur intelligence collective est en jeu quand ils sont dans un univers trop homogène. Là c'est vraiment un défis. Et j'ai sentis dans ces 3 ou 4 dernières années tout d'un coup beaucoup moins de résistance face à ces thèmes chez BNP parce que c'était compris. Les gens avaient eu l'occasion ...surtout le monde des banques, depuis 2 ou 3 ans , ils sont en train de mettre turbo sur la question d'innovation. Donc quand vous voulez innover, il n'y a aucun doute. Quand vous travaillez des groupes divers qui doivent penser <i>out of the box</i> et des groupes homogène qui doivent penser <i>out of the box</i> ,. C'est toujours les groupes divers qui viennent avec les meilleures idées. On peut le mesurer. On a fait des rackettons, ce sont toujours les groupes plus dives qui remportaient les prix en fait, qui avaient les idées les plus innovantes. Donc oui, c'est parfois plus difficile de travailler ensemble parce que l'on ne se comprend pas à demi-mot. Mais justement, quand on est trop semblable et que l'on se comprend à demi-mot, on n'a pas beaucoup la possibilité de se challenger. |

FIGURE 14 : Entretien de BNP Paribas fortis.

|       |         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 27'25 | Ornella | C'est drôle, car le shift de la perception de la diversité, en passant d'une question de justice sociale à une question de performance et d'innovation, il a eu lieu il y a 20 ans aux États-Unis. Je pense que ce shift avait eu lieu avant en Belgique.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 27'47 | B       | Franchement, c'est plus récent que ça. Encore maintenant, moi qui fais le tour des banques pour vérifier qu'elles mettent en place des plans d'action. C'est vrai qu'il y en a qui n'ont pas du tout intégré ce paradigme. Ou alors certains le comprennent intellectuellement se disant : « oui c'est meilleur pour l'intelligence , ect ». Mais n'empêche, on va dire qu'il est un groupe de 5 hommes et une femme et se dit qu'ils sont très bien comme ça. En fait, non. C'est une question de remettre soi-même en cause l'organisation et se laisser déranger. Ce n'est pas simple. |
| 28'39 | Ornella | J'imagine ça dit ne pas être facile pour une entreprise de se laisser déranger. En particulier des managers pour qui tout se passe bien selon eux.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 28'55 | B       | Tout à fait                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 29'01 | Ornella | Merci beaucoup pour votre temps                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 29'13 | B       | De rien, avec plaisir. Et plein de succès.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|       |         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

FIGURE 14 : Entretien de BNP Paribas fortis.

## B.4 Axa

| TEMPS | Interlocuteur | Propos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|       | Ornella       | Voilà donc je me représente je suis Ornella Semututsi et je fais un mémoire en ressources humaines concernant la diversité en entreprise et la première question je vais vous demander c'est : est-ce que vous pouvez vous présenter brièvement et me dire un peu le parcours que vous avez eu avant d'arriver à votre poste au sein de AXA ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 0'23  | A             | <p>Mon nom est B et j'ai fait des études comme traducteur néerlandais français italien et actuellement je suis en charge de la diversité et inclusion chez AXA. Avant, ça j'ai fait d'autres jobs qui n'avaient rien à voir avec la diversité. J'ai fait <i>Forecasting</i> et <i>planning de production</i> et l'horaire des gens qui travaillent dans call center. J'ai travaillé dans le building management.</p> <p>Et où j'ai dû organiser le déménagement est un terme parce qu'on avait acheté une autre société. Il fallait intégrer les employés dans nos bureaux. J'ai travaillé dans la communication interne pendant trois ans. J'étais responsable pour le programme de bénévolat pour entreprise pendant trois ans j'ai travaillé un an à Paris au siège ou pas dans l'équipe au siège de Corporate Responsibility. Et après je suis depuis cinq ans, depuis 2014 je suis en charge de la diversité de l'inclusion. J'ai fait ça pendant plus de deux ans en temps plein parce qu'on démarrait de rien. Mais depuis, je fais à plus ou moins temps partiel. À côté de ça, je suis aussi Talent expert, je m'occupe des successions planning et chez Axa comme on est une grande compagnie. On regarde tous les ans qui peut succéder à qui dans le top 1000 de Axa. Et c'est forcément lié à la gestion des talents et de la diversité. Et ça, c'est vraiment très cool.</p> |
| 2'03  | Ornella       | Lors de la gestion des Talents, faites-vous attention aux questions de diversité dans le top management ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 2'10  | A             | Et évidemment, c'est vrai que ces dernières années et cet exercice deviennent de plus en plus interactifs, disons. On se base toujours sur les données de l'année d'avant. Et puis après on met à jour et on rajoute des gens. Et forcément dans une grande boîte comme AXA, tout le monde ne connaît pas tout le monde. C'est parce qu'on est trop nombreux et donc notre rôle en tant que Talent expert et de proposer d'autres profils, des gens qui ne connaissent pas et de mettre, de faire les connexions entre les                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

FIGURE 15 : Entretien d'AXA.

|      |         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|      |         | <p>gens. Parfois on dit : Ah, pour tel poste cette personne-là pourrait correspondre. » Et l'autre personne me répond : « ah oui, je ne la connais pas. » et dans ce cas-là on les présente.</p> <p>Du coup ils apprennent à se connaître, et petit à petit. On fait connaître les talents de chez axa aussi en dehors de leur propre direction. Ça facilite aussi le planning succession. Parce que quand ils connaissent ils ont une meilleure vue si oui ou non la personne est apte à remplacer quelqu'un d'autre. Et on pousse spécifiquement les femmes. Et notre deuxième accent c'est sur la diversité culturelle.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 3'17 | Ornella | Comment définirez-vous la diversité chez Axa ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|      | A       | Pour nous la diversité, on parle toujours de diversité et inclusion. Ça c'est les deux qui vont de pair. Pour nous la diversité est quelque chose qui existe, un fait même si on peut y travailler. Et on parle beaucoup d'inclusion, pour nous l'inclusion, parce que tout le monde peut être soi-même ; et quand même temps, tous ces individus différents puissent travailler ensemble.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 3'31 | Ornella | Et parlant des groupes, est-ce que vous la diversité comprend le genre, l'âge, les origines différents ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 3'55 | A       | <p>Par rapport au genre on va arriver à ce qu'on appelle une Balance leadership. Un style de management équilibré avec des facteurs féminin et masculin. Dans notre top 10 d'Axa Belgium assurance on a cinq femmes et cinq hommes. Dans les couches en dessus on est à 35 %. Et puis 40 et puis, 50 %. Et tout en bas, on a encore plus de femmes. L'objectif est d'avoir 50 % de femmes dans tous les top niveaux d'ici 2023 et cela dans tous les pays AXA au monde. Et le deuxième thème est la diversité culturelle, et par cela on entend la diversité ethnique, religion, sociale, etc. Là, on n'est pas encore bon dans les niveaux de direction. Et en a un autre souci, car c'est très difficile à mesurer, car légalement c'est interdit de mesurer les origines. On peut uniquement mesurer les nationalités, mais ça ne veut pas dire grand-chose. Et donc du coup, ça, c'est plus dur à suivre. Pour mesurer, ça demande plus de créativité pour voir si on avance bien. On travaille aussi sur les handicaps. 80 % des handicaps sont invisibles et c'est donc un thème très important. Et on travaille aussi sur l'orientation sexuelle qu'il y a un thème important pour nous. Tout le monde doit pouvoir être soi-</p> |

FIGURE 15 : Entretien d'AXA.

|      |         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|      |         | même au travail, quelle que soit son orientation sexuelle ou son identité sexuelle. Et le dernier thème ce sont les générations, car en a quatre générations qui travaillent ensemble avec des attentes différentes et des façons de travailler différentes, mais tout le monde doit pouvoir être épanoui et travailler avec les autres.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 5'53 | Ornella | Donc vous diriez Axa, en regardant sa force de travail reflète bien la société belge ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 6'02 | A       | Oui, pas encore dans les couches du Seniors Management, par contre depuis 5 ans, on a une grande diversité au niveau de tout ce qui est gestionnaire de sinistre, de production. Ede plus en plus dans le Project Management. On suit ces gens et les gens qui sont déterminés comment talents, on leur donne un suivi particulier pour qu'ils puissent avancer dans la société ;                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 6'37 | Ornella | Vous parliez d'avoir 50 % de femmes dans le top management d'ici 2023. Avez-vous vu des apports de la diversité, ou du fait d'avoir plus de femmes sur la performance ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 6'57 | A       | Ça, c'est difficile à dire que c'est grâce à ça. Mais des études ont montré que tous les managements bobards qui ont des femmes ont des résultats financiers supérieurs. Mais encore une fois c'est difficile de faire le lien et de dire que c'est grâce à ça. Mais ce qui est clair est comme on a un style de management souvent avec des hommes et donc masculin. Même si les hommes aussi ont un côté féminin. Et mettre 30 % de minorité, et dans ce cas-si des femmes. La minorité commence à avoir un impact'. Et comme c'est chez nous, on est 50. Notre CEO dit « quand on se réunit avec le top 10 : on impression que c'est une famille, que c'est différent ». Sans vouloir généraliser, les femmes sont plus empathiques, pensent plus aux autres, sont plus dans la recherche de compromis. Et les hommes sans vouloir généraliser aussi et vont plus prendre de risques et plus vouloir avancer. Et dès qu'on a minimum 30 % est chez nous 50 % de femmes et 50 % d'hommes, cela a un impact sur la prise de décision, car ce sont deux façons de décider différentes qui se rejoigne et les discussions changent. |
| 8'10 | Ornella | Donc vous diriez que la diversité a plus un impact sur l'environnement de travail, sur ce genre de choses ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

FIGURE 15 : Entretien d'AXA.

|       |         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 8'19  | A       | Évidemment, et puis surtout, si on veut attirer les talents, si on veut avoir plus de clients. Il y a clients de toutes origines de toute orientation sexuelle, etc. Il faut pour chaque client, la demande on est différente et donc il faut pour vous. Pour pouvoir comprendre le client, il faut avoir à la maison aussi des gens de toutes sortes, toutes couleurs de tout. Pour qu'ils comprennent bien les besoins des clients.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 8'53  | Ornella | Et comment se déroule le processus de recrutement ? Et comment la diversité s'inscrit dans sur le processus ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 9'05  | A       | Les recruteurs savent que la diversité est très importante pour nous du coup. Dépendant des profils ou des services où les personnes vont travailler, on essaye. Par exemple pour les postes de senior management, on essaye d'avoir des femmes. Du coup l'équipe de recrutement va essayer d'inviter plus de femmes lors des entretiens. Quand on a le choix entre une femme et un homme de plus ou moins la même expérience et le même niveau, on va préférer la femme pour les postes de Senior management. Mais par exemple si on a une équipe plus constituée de femmes, et qu'on a le choix entre un homme et une femme du même niveau et ayant les mêmes capacités, là on va préférer l'homme. C'est un sujet important et l'équipe de recrutement tient vraiment. Et quand on travaille pour le recrutement d'un poste très élevé, là on fait appel à un bureau de Head Hunting donc dans les contrats il est marqué qu'ils doivent nous proposer dans le short-list au moins un homme et une femme à chaque fois. |
| 10'18 | Ornella | C'est eux qui vont utiliser les canaux spéciaux pour avoir les profils candidats que vous voulez ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 10'25 | A       | Ce n'est pas vraiment des canaux spéciaux, mais quand on reçoit 100 CV et il y a 70 d'hommes et 30 % de femmes. On va essayer d'inviter plus de femmes même s'il y a moins de femmes qui ont postulé. Pour essayer de trouver le bon ou la bonne candidate.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 10'46 | Ornella | Et comment la diversité s'inscrit dans d'autres pratiques de rh humaines. Est-ce vous mis des places des formations spécifiques. Par exemple pour l'intégration d'une personne handicapée                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 11'08 | A       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

FIGURE 15 : Entretien d'AXA.

|       |         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|       |         | Point de vue formation, on est en train de travailler avec axa groupe international. Une formation sur les biais inconscients qui va être lancée normalement cette année-ci. Et à côté de ça, tous les ans on fait une semaine de la diversité de l'inclusion et durant laquelle on organise des événements, mais aussi par exemple année passée on a invité des gens qui venait parler il est biais inconscients aussi. Qu'est-ce qu'on fait d'autres ?. C'était quoi l'autre question, qu'est-ce que l'on fait pour les personnes qui vient d'arriver c'est ça ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 11'42 | Ornella | Et par exemple pour l'intégration d'une personne handicapée qu'est-ce que vous mettez en place pour qu'elle soit le mieux intégrée possible ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 11'51 | A       | Tout dépend du niveau du handicap de la personne. Si c'est un handicap, est-elle à mobilité réduite ou est-ce que c'est une personne qui est malvoyante. On n'a pas beaucoup de personnes avec un handicap physique chez AXA. Malgré que tous nos immeubles soient adaptés est accessible. Et que dès que la personne a des besoins spécifiques, on le fait. C'est un peu difficile, on ne peut pas, mais dans une annonce qu'on préfère une personne avec un handicap, car ce serait la discrimination dans l'autre sens. Et donc quand une personne arrive dans une équipe et qu'elle a un handicap, on n'en informe les autres membres de l'équipe. On a donné deux fois des trainings à l'équipe de recrutement par une agence qui travaille spécifiquement avec des personnes handicapées, de comment les gérer et de quoi faire attention lors du recrutement. Deconscientiser les personnes de recrutement et l'équipe concernées. |
| 12'47 | Ornella | Depuis que vous avez fait plus attention à la diversité, diriez-vous que vous avez plus de candidats issus de la diversité ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 12'58 | A       | Oui parce que d'une part le bouche-à-oreille, ça se repend qu'on est une société vraiment ouverte d'esprit, on n'a pas de dresse code. La majorité des gens sont ouverts d'esprit. On voit ce changement au sein l'entreprise. De juillet 2015 à il y a quelques mois, toutes nos annonces disaient : « Axa recherche un homme ou une femme XX. » et « XX » est le symbole des personnes transe genre. Et on m'était en dessous, la diversité est importante chez nous et, peu importe qui vous êtes, il s'agit de votre expérience et de vos compétences et de votre personnalité. On était la                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

FIGURE 15 : Entretien d'AXA.

|       |         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|       |         | <p>première entreprise privée en Belgique à faire ça. Et ça aussi c'est un message d'ouverture d'esprit et ça attire des gens. Et aussi quand on utilise des photos dans nos campagnes ou dans LinkedIn, ce sont des gens qui travaillent chez</p> <p>Axa, mais là si on fait attention à mettre de la diversité pour attirer issus de la diversité.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 14'07 | Ornella | Et comment la diversité s'inscrit-elle dans vos valeurs ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 14'19 | A       | <p>Et oui forcément ça fait partie de nos valeurs, car on a compris que sans la diversité les sociétés qui sont contre diversité vont faire faillite à long terme. Parce que 10 personnes avec la même formation, même bagage culturel, plus ou moins la même mentalité ne va pas être aussi créative que 10 personnes qui sont tout à fait différentes que ce soit d'origine, de formation, de langue et de sexe, etc. Du coup la diversité amène à la création qui amène à l'innovation. Et comme, j'ai dit tout à l'heure, si on veut bien aider nos clients, et le <i>consumer first</i> est une de nos valeurs. Il faut des gens qui comprennent chaque segment de clients et c'est pour ça que c'est très important. Et cela fait vraiment partie de tout ce que l'on fait. D'être d'une part, être diversifiée et d'autres par inclusif, que chacun puisse être soi-même. Notre slogan <i>know that you can be yourself</i>. C'est vraiment très important et du coup c'est chouette, parce que quand on travaille ici on ne doit pas faire semblant, on n'a pas joué un rôle on doit, on peut être soi-même.</p> |
| 15'31 | Ornella | Est-ce que vous mis en place des réseaux ou des groupes ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 15'40 | A       | <p>Oui ; par exemple ce matin on a eu une réunion de notre réseau, a <i>woman's network</i>. C'est le réseau de femme ambitieuse où elles peuvent être soutenues. Ou fait du networking où est où il y a des collègues qui viennent se présenter elle-même et sur quel projet elle travaille. Et tout ça dans le but de connaître le plus de monde possible, car ça facilite la collaboration et la carrière.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 16'05 | Ornella | Est-ce que vous diriez que la diversité s'est ajoutée à cette valeur <i>customer first</i> et donc là ou alors que vous avez redéfini vos valeurs par rapport à la diversité ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 16'20 | A       | <p>Une autre de nos valeurs et One AXA qui veut dire qu'on est une même entreprise. Même si en Belgique, il y a l'assurance et la banque. Et même si</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

FIGURE 15 : Entretien d'AXA.

|  |         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |         | on fait partie d'un groupe international. On est tous ensemble une entreprise. Et donc la diversité et l'inclusion et les autres valeurs sont courage et intégrité. On met le lien surtout entre la diversité l'inclusion et le one AXA. Car avec le one axa, cela veut dire qu'on est tous différents, mais tous plus forts ensemble. |
|  | Ornella | Est-ce que vous avez quelque chose à ajouter ?                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  | A       | Non pas vraiment                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|  | Ornella | Merci pour votre collaboration et votre temps. Bonnes vacances                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  | A       | Merci à toi, bonne continuation.                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

FIGURE 15 : Entretien d'AXA.

## B.5 Luminus

| Temps | Interlocuteur | Propos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 00    | C             | Bonjour, Ornella ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 0 '03 | Ornella       | Oui c'est cela, madame ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 0 '05 | C             | Oui c'est Katherine Daems                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 0 '09 | Ornella       | Bonjour, je suis Ornella Semututsi et je suis l'étudiante qui vous ait contacté pour un entretien. Avant de commencer, je voudrai vous prévenir que l'entretien sera enregistré.                                                                                                                                                          |
| 0 '19 | C             | Très bien pas problème. Une petite seconde.                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 1 '39 | Kati          | Oui, désolée, maintenant je suis là                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 1 '39 | Ornella       | Je voudrais commencer par une question assez générale : Pourriez-vous présenter et me dire qu'est votre formation et votre parcours avant d'être directrice des ressources humaines ?                                                                                                                                                     |
| 1 '54 | C             | Je suis la DRH de Luminus. Je suis responsable pour les RH et pour la sécurité. J" ai étudié, il y a longtemps, le droit et un master en RH management.                                                                                                                                                                                   |
| 2 '24 | Ornella       | Comment définissez-vous le concept de diversité au sein de votre entreprise ?                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 2 '32 | C             | Qu'entendez-vous par diversité ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 2 '37 | Ornella       | C'est un mot assez large, c'est pour ça que je vous ai demandé de le définir. Ça peut être aussi bien, l'inclusion des femmes dans des postes à responsabilité, le fait d'inclure des personnes en situation de handicap, le fait d'avoir des personnes d'origines différentes. Des personnes d'âges différents qui travaillent ensemble. |

FIGURE 16 : Entretien de Luminus.

|       |         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3 '10 | C       | <p>En fait Luminus, moi je suis arrivé depuis 5 ans et je fais partie du comité de direction. Et à ce niveau, c'est rare d'avoir des femmes. Chez Luminus, il y a un vrai choix d'avoir des femmes à ce niveau. Et dans le comité, sur 11 personnes qu'il y a là, il y a 4 femmes. Et pour moi c'est un bon signe que l'entreprise trouve ça vraiment important d'avoir des femmes postes clés, les postes les directions, dans des postes plus hauts dans l'entreprise. Ça, tu vois à tous les niveaux l'entreprise, les femmes sont bien représentées. Il y a vraiment une grande attention pour la diversité homme femme dans l'entreprise. Mais maintenant ça va beaucoup plus loin comme femme. Il y a des groupes de travail qui met l'attention sur le fait d'avoir du travail adapté pour les personnes handicapées. On va mesurer que toutes les mesures sont en place. Il y a pas mal d'attention pour les personnes handicapées. Mais aussi une ouverture envers tous les genres de diversité. Comme une ouverture envers les gens qui ont d'autres nationalités, on voudrait avoir une population plus diversifiée et qui reflète plus la société. La société d'avoir des gens qui ne viennent pas du même background, de milieux moins favorisés. Pour moi la diversité c'est quelque chose de très large, et pour moi ça serait vraiment une erreur de regarder uniquement homme femme, il faut regarder l'inclusion de tout 'autre groupe. Et ça c'est vraiment quelque chose qui est vraiment importante pour Luminus.</p> |
| 5 '57 | Ornella | Depuis quand Luminus porte une attention particulière à la diversité ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

FIGURE 16 : Entretien de Luminus.

|       |         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 6 '02 | C       | <p>Ça je ne sais pas, à mon avis ça fait un peu partie de la culture et les valeurs de l'entreprise. C'est bien avant que j'arrive d'entreprise. J'aurais peut-être 10-20 ans. Quand le point est venu dans l'agenda de beaucoup d'entreprises, on était les premiers à travailler sur ce sujet. Mais je ne sais pas précisément la date. C'est quelque chose en tout cas quand moi j'étais arrivé à 5 ans qui était là. Ce n'est pas un point, moi en tant que DRH que j'ai dû insister au que j'ai dû mettre dans la stratégie d'entreprise, c'était déjà présent. C'était un point qui était déjà fort développé.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 6 '59 | Ornella | <p>Quand parlez de culture et de valeurs, qu'entendez-vous par là ? C'est quelles valeurs que la diversité est incluse ?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 7 '13 | C       | <p>Pour moi. On a que trois valeurs. Les valeurs sont customer first. C'est-à-dire mettre son attention sur le client. Entrepreneurship, c'est plus une orientation vers une façon de travailler, tout le monde devrait faire son job comme si c'était sa propre entreprise. Et la troisième valeur, et c'est ça qui touche la diversité. C'est ensemble on fait la différence. L'individu ce n'est rien. Tout ce que l'on fait, tous les résultats que l'on attend. C'est grâce à un groupe de personnes, et pas grâce à une personne individuelle. Donc là et à toutes petites notions ensemble, inclusion des collègues et que tu iras voir ça touche à ceux-là. La diversité n'est pas explicitement présente dans les valeurs, mais ça fait partie tout ce qui va avec l'aspect ensemble. Donc ça, c'est au niveau valeur. Au niveau culture, on a une culture d'entreprise positif. Il n'y a pas de lien direct envers la diversité non plus. Pour moi ça fait partie. Les valeurs déterminent le petit de personnes qui sont dans l'entreprise. La diversité</p> |

FIGURE 16 : Entretien de Luminus.

|        |         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|        |         | fait partie de l'ADN de tout le personnel de l'entreprise. Donc nous au niveau recrutement, on ne va pas spécifiquement chercher des gens qui cherchent la diversité très importante. Mais d'une façon ou d'une autre, que les gens sont ouverts la diversité, c'est quelque chose qui est présent partout.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 9 '32  | Ornella | Lors du recrutement, vous faites attention d'inclure plus de femmes ou quelque chose comme ça ? Ou pas tellement ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 9 '40  | C       | Non, pas spécifiquement. Car ça serait aussi faire de la discrimination. Mais c'est surtout ce qu'on a un peu travailler c'est sur l'idée que l'on peut être biaisé. Et en fait, on a formé les personnes au niveau RH sur ce point-là. Parce que parfois on fait des choix inconsciemment et ce qui est important c'est d'être vraiment ouvert à la diversité de ne pas exclure homme ou femme pour certaines caricatures. Et voir la façon notre processus de recrutement est ouvert à la diversité. C'est vraiment un processus inclusif. La façon dont on écrit, la description de fonction. Pour qu'aussi bien les hommes que les femmes pour se sentir attiré par les propositions. Parce qu'il y a beaucoup dans la façon dont tu notes, écris. Où on peut déjà exclure une population. Ça peut être aussi également l'âge la diversité c'est beaucoup de facettes différentes. |
| 11 '21 | Ornella | Dans la description de la fonction, est-ce que vous avez un petit texte qui dit que vous êtes ouvert à la diversité ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 11 '30 | C       | Non, on n'écrit pas cela. On voit cela quelque par sur le site.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

FIGURE 16 : Entretien de Luminus.

|        |         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|        |         | <p>Mais c'est surtout, on écrit chaque année un grand rapport RSE, Corporate sociale Responsibility. Il y a une partie où on écrit toujours sur la diversité, toujours sur ce que l'on fait et selon plusieurs angles. Et ça chaque année on réfléchit, on prend les statistiques. On a l'intention via ce rapport-là.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 12 '18 | Ornella | <p>C'est justement grâce à ce rapport que je vous aie contacté. J'ai vu que vous aviez un intérêt pour la problématique de diversité. Vous parliez de formations à propos des biais inconscients mais y-t-il d'autres formations pour que les managers gèrent au mieux des équipes diverses ?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 12 '40 | C       | <p>Nous, on travaille surtout sur les compétences de leadership. Mais la diversité est vraiment implicitement présente mais pas explicite. Il y a peut-être des formations disponibles pour les managers. En fait, on fait partie d'un groupe EDF qui met énormément dans son là-dessus et il y a sûrement des choses qui sont disponibles pour les manager. Mais il n'y a pas quelque chose que j'ai en tête tout de suite, rien qu'on oblige par rapport au manager. Mais, nous en tant que RH, c'est à veiller à ce que c'est diversité vive sur le terrain. Je pense que ça, c'est le plus important. C'est que nous qu'on va y a que ces valeurs autour de la diversité sont vraiment vécues et que dans toutes les décisions au niveau quotidien, etc. Par rapport au manager qui prennent les décisions les équipes etc.. Donc c'est quelque chose qu'on regarde au travers des RH.</p> |

FIGURE 16 : Entretien de Luminus.

|        |         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 14 '21 | Ornella | Vous avez des chiffres, des politiques internes pour que l'on puisse venir vers vous ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 14 '28 | C       | Oui il peut venir chez nous, on a des personnes de confiance. On en a plusieurs sur le site, on veille à avoir aussi bien des hommes que des femmes. Pour une femme parfois c'est important de pouvoir se confier à une personne de confiance féminine. Donc là, il y a un grand réseau où les gens peuvent aller parler et dire s'ils voient des choses qui ne sont pas correctes. J'ai aussi des conseillers en prévention qui sont aussi, qui mettent énormément d'attention sur ce point-là. Donc j'ai quelqu'un qui est spécialisé dans les aspects psychosociaux, dans la prévention. Donc lui, il a suivi 2 ans de prévention avec cette idée-là. |
| 15 '33 | Ornella | Vous parliez de réseau. J'ai vu que vous aviez un réseau de femmes qui fait un événement une fois par an lors de la journée internationale des droits des femmes. Est-ce que vous d'autre réseau ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 15 '48 | C       | Moi personnellement je ne suis pas très fan d'un réseau de femmes. Car de nouveau je pense que ça, on met les gens dans des catégories. Moi je préfère des réseaux mixtes mais qui sont inclusifs. Réseau femme, pour moi ce n'est pas très inclusif, car on m'a dit que déjà les femmes. On a des pros et on a des contres, chez nous à EDF, en France, on a des réseaux de femme etc. Mais je vois ici qu'avec nos femmes, ici en Belgique, cela ne fonctionne pas. On a essayé de l'inviter une fois par an pour les faire discuter de choses. Mais on voyait que les femmes ne sentaient pas bien avec ce concept, elles                             |

FIGURE 16 : Entretien de Luminus.

|        |         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|        |         | <p>préfèrent travailler ça d'une autre façon et d'avoir juste toutes les chances qu'ont que les hommes. C'est le cas chez Luminus. Pour moi ce qui est vraiment important c'est d'avoir les femmes à tous les niveaux de l'entreprise, c'est ça qui fait la différence. Et d'avoir un CEO qui y croit. Pour moi c'est vraiment ça qui fait la différence à mon avis. Ce n'est pas un groupe réseau de femmes, et cetera. Mais c'est la façon que c'est vécu, qu'on fait vraiment la différence anda la réalité de tous les jours. Tu vois ?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 17 '42 | Ornella | <p>Et pourquoi c'est important la diversité pour votre entreprise ?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 17 '48 | C       | <p>Moi je crois vraiment que c'est super important. Parce que je suis une femme et c'est peut-être difficile à dire. Mais ce que j'entends dans d'autres comités de direction où il n'y a pas de femme. Les décisions qui y sont prises sont tout à fait différentes et que quand il y a une femme qui font partie décision. C'est beaucoup plus équilibré, beaucoup plus réfléchi et, il y a beaucoup plus d'attention envers les personnes. Et les réunions se passent de façon beaucoup moins macho que quand il y a moins de femme présentent dans les réunions. Je pense que la société prend des décisions qui sont beaucoup plus équilibrés et cela cette garantie de résultat et le succès de l'entreprise. Donc pour moi, c'est l'essentiel d'avoir des femmes partout dans l'entreprise dans ce sens-là.</p> |
| 19 '01 | Ornella | <p>Est-ce que vous pensez qu'il y a aussi des apports en termes de créativité, ce genre de choses. ?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 19 '12 | C       | <p>Oui et la créativité, mais ce n'est pas seulement la diversité homme femme. C'est aussi le fait d'avoir</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

FIGURE 16 : Entretien de Luminus.

|        |         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|        |         | plusieurs types de personnes dans l'entreprise. Ca peut être homme-femme, ça peut être aussi extraverti introverti, il faut une diversité dans le profil dans les gens dans les équipes. Donc là ça va beaucoup plus dans le rapport homme-femme. Par exemple moi avec mon équipe, car j'ai une équipe au niveau RH. Pour moi c'est apprendre à avoir des hommes et des femmes, mais aussi des francophones et des néerlandophones mais aussi avoir des gens qui sont très structurés et d'autre part des gens qui sont plus créatifs. Donc avoir de la diversité autour de plusieurs facettes et c'est ça qui fait une équipe très riche, très complémentaire et qui est capable de se dépasser juste à cause de cette diversité. |
| 20 '21 | Ornella | C'est un peu comme si la diversité influençait le style managérial en laissant plus de gens existaient ? Et inversement, car on a plus les gens qui existent et donc ils peuvent plus s'exprimer et avoir plus de poids dans l'entreprise.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 20 '39 | C       | Oui du coup. Parce que parfois, les gens introvertis ont parfois de super bonnes idées, mais qu'ils n'expriment pas si facilement à côté de quelqu'un qui est très extraverti. Si c'est bien équilibré, les équipes, les bonnes idées qui n'ont pas de chance de sortir finissent par sortir. C'est un exemple.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 21 '15 | Ornella | Est-ce que vous avez l'impression d'avoir plus de candidats issus de la diversité ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 21 '54 | C       | C'est que j'entends des gens qui viennent chez nous. Ils sont très impressionnés par le sentiment qu'ils ont en venant chez nous. De la positivité, de la culture très conviviale. C'est peut-être la diversité qui fait ça. La culture a évolué de façon très positive, les années                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

FIGURE 16 : Entretien de Luminus.

|        |         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|        |         | <p>passées. Je pense que c'est surtout ça que les gens sentent. Mais est-ce à cause de la diversité, car il y a beaucoup de choses qui font ça ? Ce n'est pas que la diversité. D'autre part, on veille aussi que les gens pas du tout ouverts à la diversité, on ne va pas les embaucher aussi dans l'entreprise. Nous, on sélectionne aussi sur base de ce critère. Les gens qui n'aiment pas, qui pensent différemment, ils n'ont pas de place dans la société.</p>                                                                                                                                                                                                                         |
| 23 '17 | Ornella | <p>Et comment vous faites pour savoir si une personne est pour ou contre la diversité lors de l'entretien ?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 23 '23 | C       | <p>Ça c'est quelque chose, en tant que recruteur. On sent très vite si quelqu'un a ça. Moi, après quelques minutes, quand j'ai un entretien avec quelqu'un je sens très vite si quelqu'un est ouvert ou pas. Comment-il se positionnent par rapport à une diversité. Il faut des recruteurs qui savent ressentir lors d'entretien. C'est quelque chose qu'on sait voir lors d'entretien.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 24 '07 | Ornella | <p>Vous parliez de culture positive, c'est quoi ?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 24 '17 | C       | <p>La culture positive ça veut dire, et ça fait quelque chose qu'on a, que j'ai introduite ensemble avec le CEO il y a 5 ans. J'ai vu que c'est une belle société, avec de belles valeurs et de beaux projets, et pourtant il y a des gens qui se plaignent et qui sont négatifs. Et donc on ne comprenait pas. Je voyais les gens autour de moi gagnant bien leur vie, alors, pourquoi les gens sont encore négatifs. Donc on a fait un programme pendant quelques années sur l'esprit positif et c'est vraiment une façon de voir la vie, de voir les choses d'un autre angle, les voir positivement. Pour nous positif ça veut dire quand tu as un problème il faut le regarder avec un</p> |

FIGURE 16 : Entretien de Luminus.

|        |         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|        |         | <p>esprit ouvert et positivement et il faut toujours être objectif par rapport à un problème. Il faut être optimiste. Si on regarde les choses avec ses lunettes là, on arrive faire beaucoup mieux, avoir un résultat meilleur, que le fait de voir les choses de manière négative. Et ça, c'est quelque chose qu'on a vraiment appris et c'est quelque chose qu'on a gagné. La culture s'est vraiment transformée en positif dans ce sens-là. Ce que j'ai vu, c'est qu'on a été capable de faire certains projets qu'il y a des années on se disait que c'était déjà perdu, on ne va jamais pouvoir faire cela. Mais avec les cultures positives, on arrive à faire des choses qu'on n'aurait jamais imaginé réussir. Et ça, c'est vraiment quelque chose qu'on a expérimenté et on sent que ça fonctionne énormément. C'est un peu américain ça. Mais c'est quelque chose qui fonctionne. Moi j'ai des enfants, des enfants qui sont des adolescents et c'est quelque chose que je leur ai appris personnellement à la maison. Pour moi c'est une valeur d'une culture qui est très importante dans la vie en général pour être heureux, et c'est quelque chose qu'on a réussi à changer dans d'entreprise depuis quelques années.</p> |
| 27 '01 | Ornella | Ça aussi un impact sur l'environnement de travail, sur comment les gens sont ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 27 '14 | C       | Ça change toute l'ambiance                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 27 '21 | Ornella | Une dernière question, comment voyez la diversité évoluée dans votre entreprise ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 27 '36 | C       | On a beaucoup travaillé sur les valeurs, sur le positivisme et aussi sur l'idée que les gens peuvent prendre les                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

FIGURE 16 : Entretien de Luminus.

|       |     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|       |     | <p>choses en main sur tous les niveaux de l'entreprise donc il donner l'opportunité. Et il faut créer le contexte d'entreprises où les gens de tous les niveaux ont la possibilité de changer quelque chose dans leur façon de travailler. Si on fait quelque chose même un poste très administratif, c'est pas parce qu'on fait quelque chose parce que ton chef te le demande que c'est la bonne façon de faire. Si on pense qu'il y a une autre façon de faire, meilleur plus efficace et qui procure plus de plaisir au travail, etc. On veut donner cette possibilité de prendre cette entrepreneurship sur tous les niveaux de l'entreprise. Pas seulement les gens qui travaillent avec les clients ou à haut niveau. Ça c'est aussi quelque chose qui a évolué, qui a fait évoluer la culture de l'entreprise. Et ça c'est entrepreneurship , ownerhip. Ça c'est un élément à côté de ce qu'on a déjà discuté. Ça c'est un élément sur lequel on se focalise beaucoup et qui porte beaucoup bonheur beaucoup.</p> |
| 28'59 | Orn | Parfait, merci beaucoup                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 29'10 | C   | De rien , si tu as d'autres questions n'hésite pas à me donner un petit coup de fil.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 29'20 | Orn | Merci beaucoup pour votre temps.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 29'25 | C   | De rien et bonne chance pour la suite.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|       |     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|       |     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|       |     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

FIGURE 16 : Entretien de Luminus.

## B.6 Engie-Cofely

| Temps  | Interlocuteurs | Propos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 0-0'31 | Ornella        | Bonjour je suis Ornella Semututsi, l'étudiante qui vous ait contacté via LinkedIn pour vous poser des questions concernant la diversité en entreprise.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 0'31   | X              | Oui, je me souviens.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 0'32   | Ornella        | Avant de commencer, je dois vous prévenir que l'entretien sera enregistré.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 0'36   | X              | Très bien nous pouvons commencer.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 0'44   | Ornella        | Pouvez-vous vous présenter brièvement et à me dire quel type de formation vous avez suivie pour être directeur du CSR ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 0'57   | X              | J'ai 3 formations différentes. J'ai une formation en philologie, en philosophie et lettres et une autre en science politique et relations internationales.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|        | Ornella        | Et quelle position occupez-vous précisément au sein d'Engie ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 1'23   | X              | Au sein de l'entreprise, cela s'appelle Head of Corporate Social Responsibility. Ça veut dire le manager de la responsabilité sociétale des entreprises pour l'ensemble du business unit Engie Benelux. Elle recouvre 22 000 personnes.                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 1'55   | Ornella        | La raison pour laquelle je vous ai contacté est parce que vous étiez la personne présente lors de l'obtention du label en diversité Actiris. Et je voulais vous demander comment vous définissiez le concept de diversité au sein de l'entreprise.                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 3 '12  | X              | La diversité, pour nous est apparentée à la gestion de la non-discrimination, à l'inclusion et à la solidarité. Ce sont les 3 concepts liés à la diversité. Donc là diversité ne se limite pas aux critères utilisés par le label diversité Actiris ou le label diversité en France qui comprend un certain nombre de critère de références comme non-discrimination par rapport à l'âge, par rapport à l'origine. Donc ici et la diversité au sens large, c'est-à-dire aussi la diversité en termes de métier, la diversité |

FIGURE 17 : Entretien d'Engie-Cofely.

|       |         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|       |         | des origines géographiques et aussi la diversité en termes intergénérationnels. Donc c'est la diversité partout où on pourrait considérer le fait d'avoir des personnes d'origine, de types différents, d'âge différent représenterai un handicap, en fait c'est l'inverse. C'est une richesse pour l'entreprise parce que ça permet à l'entreprise être multiculturelle, multiraciale, multi politique, multi... etc.. Donc c'est plutôt perçu comme un atout plutôt qu'une charge ou un coup pour l'entreprise. Donc cela se manifeste par différents types d'actions. Les actions de type inclusif qui se font à l'égard de la société au sens large. C'est la signature de partenariats avec les associations, des ONG, des fondations, les institutions, organisme gouvernementaux ou européen pour favoriser l'intégration dans certains types de population au sein des salariés de l'entreprise. C'est aussi lié au concept de solidarité puisque nous prévalons d'une politique qui est axée sur l'égalité des chances et sur l'entraide et la collaboration entre les différents groupes des populations. Le troisième que je vous ai mentionné c'est la non-discrimination. Donc on a inclus dans nos pratiques RH toute une série de clauses qui permettent de vérifier la non-discrimination pour les éléments fixés par Actiris. |
| 5'48  | Ornella | Vous avez parlé de pratiquer rh pour limiter les discriminations. Quelles sont ces pratiques ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 6 '01 | X       | Donc il y a le fait que nous sommes entourés de spécialistes et des experts extérieurs à l'entreprise. Ils sont justement spécialisés dans les politiques non discriminatoires. Je prends un exemple, nous fonctionnons avec une association qui s'appelle Diversitycom. Elle est spécialisée dans l'intégration et l'inclusion de personnes atteintes de handicaps physiques au sein de l'entreprise. Et comme nous ne sommes pas des spécialistes, mais eux nous ont aidé avec intégration inclusion de personnes porteuses de handicaps. C'est un exemple. Un                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

FIGURE 17 : Entretien d'Engie-Cofely.

|      |         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|      |         | <p>autre exemple serait nous avons une université interne à l'entreprise qui s'appelle Engie University. Et dans cette université il y a des modules spécialement dédiés à la pratique de politique non discriminatoire par rapport au recrutement et à la sélection. Mais nous avons aussi d'autres initiatives du type. Nous avons une association qui travaille avec nous et qui s'appelle Amazone et qui vise à développer le nombre de jeunes filles qui étudient les métiers d'ingénieur ou les métiers de techniciens. Parce que ça aussi c'est utile pour nous au niveau du recrutement. Donc c'est essentiellement par des partenariats en fait.</p>                                                                                                |
| 7'32 | Ornella | <p>En parlant de recrutement, est-ce que vous avez des canaux spécifiques que vous utilisez pour recruter les personnes issues de la diversité ? Par exemple dans les salons qui promeuvent les femmes au travail ou qui promeuvent l'intégration des personnes handicapées</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 7'57 | X       | <p>On signe des partenariats avec des experts ou des associations des experts qui sont en contact avec ce type de public. Et cela se fait 365 jours par an. Par contre, si vous parlez d'aller dans un salon ou un job faire et vous faites spécifiquement des actions à l'égard de personnes issues de l'immigration aux handicapés. Là vous faites de la discrimination à l'envers. Et c'est encore pire parce que là vous stigmatisez ces gens-là. Vous dites aux personnes non handicapées ou d'origine belge qu'ils ne peuvent pas venir chez nous, car ils ne sont pas handicapés ou maghrébins par exemple. Il faut faire attention à ça, la discrimination ça ne va pas dans un seul sens. C'est quelque chose qu'il faut faire avec parcimonie.</p> |
| 8'50 | Ornella | <p>Je pensais plutôt à des salons spécifiques à ce public-là. J'avais dans l'idée le fait d'aller dans les salons spécialement faits pour des personnes de ce public-là pour avoir une plus grande connaissance de cette problématique. Plutôt d'aller dans un</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

FIGURE 17 : Entretien d'Engie-Cofely.

|       |         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|       |         | salon généraliste de choisir de s'intéresser qu'à certains types de personnes.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 9'10  | X       | Je suis tout à fait contre ce type de pratique, car ces personnes n'ont pas les compétences particulières par rapport aux autres. Ils ont exactement les mêmes compétences que nous, la seule différence c'est que l'un est handicapé, l'autre est noir, l'autre jaune .... Cela ne change par rapport aux compétences des gens et si vous allez dans les salons comme ça, vous discriminez. Donc c'est l'inverse d'une politique de diversité.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 9'34  | Ornella | Est-ce que dans Engie University il y a des programmes spécialement mis en place pour les managers ou les directeurs ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 9'45  | X       | Engie University est spécialement mis en place pour les managers et les futurs managers en fait. Donc ce n'est pas pour l'ensemble des employés, mais uniquement pour ceux qui sont managers ou qui vont le devenir. Et qu'on a repéré les capacités.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 10'03 | Ornella | Durant ces programmes qu'est-ce qui leur est enseigné ? Quel type de formation on va leur donner ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 10'13 | X       | Ce sont principalement des ateliers. Car les formations théoriques ne servent à rien. Ce sont des ateliers pratiques où on les met devant des cas , des cas d'espèce on leur dit : « voilà vous trouver dans la situation et vous devriez recruter parmi une public de 15 personnes différentes. Comment allez-vous vous y prendre si vous savez que parmi c'est 15 personnes il y a une personne handicapée, une personne d'origine maghrébine une personne portant le voile une personne ne parlant pas français. Comment adapter , en fait, les entretiens de recrutement d'embauche par rapport à des publics différencié. » Donc ce sont vraiment des cas pratiques. Parce que la théorie c'est très bien, tout le monde peut l'apprendre sur les réseaux sur internet ou en ouvrant un |

FIGURE 17 : Entretien d'Engie-Cofely.

|       |         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|       |         | bouquins. Mais la pratique quotidienne de la non-discrimination. C'est ça qui est important                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 11'09 | Ornella | Est-ce qui aussi déprogramme pour les employés dans l'entreprise pour gérer la diversité déjà présente au sein de l'entreprise ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 11'20 | X       | Ce sont les managers qui gèrent la diversité par les employés. Est-ce que vous pourriez reformuler votre question ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 11'45 | Ornella | Est-ce que la diversité s'inscrit dans d'autres pratiques de la RH ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 12'20 | X       | Il y a de manière épisodique des ateliers de formation qui sont destinés aux volontaires qui veulent bien s'intéresser. Par exemple les attitudes et les comportements à adopter lorsque vous avez une nouvelle personne dans l'équipe et que par le plus grand des hasards cette personne soit porteuse d'un handicap, soit-elle porteuse handicap visuel soit elle en chaise roulante ? Donc quels sont les détails pratico-pratiques à mettre en place par rapport à leur intégration et leur fonctionnement dans l'entreprise ? Ça, c'est au cas par cas. C'est en fonction de l'arrivée dans l'équipe ou dans l'entreprise qui est différente des autres de part le handicap, l'origine ou la langue. |
| 13'08 | Ornella | C'était la réponse à ma question, merci beaucoup.<br>Qu'est-ce qu'il y a des personnes issues de la diversité au sein des managers ou des directeurs ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 14'08 | X       | Oui pourquoi n'aurait pas s'ils sont compétents. S'ils ont les aptitudes nécessaires alors n'y a pas d'objection. Si vous allez dans le top top de l'entreprise, là il n'y en a pas encore. À cause de raisons probablement historiques. Parce que les personnes qui sont à la direction générale de l'entreprise ont                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

FIGURE 17 : Entretien d'Engie-Cofely.

|             |         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|             |         | plus de 65 ans et à l'époque quand on les a recrutés, on ne recrute pas trop dans la diversité. On leur laisse terminer leur mandat et après leur mandat il y a surement une ouverture envers des personnalités autres.                                                                                                                                                                                                                     |
| 14'52       | Ornella | En parlant de la question historique, depuis combien de temps Engie s'intéresse à la problématique de la diversité ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 15'05       | X       | Moi je travaille dessus avec mes équipes depuis une quinzaine d'années. On a commencé à travailler autour de cette période-là.                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 15'19       | Ornella | Quel est le type d'image Engie vers envoyer aussi bien à ses employés qu'un externe ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 15'30       | X       | Donc l'image que nous voulons renvoyer et celle d'une entreprise solidaire, une société inclusive et une société qui a axé sur la transition vers de nouveaux modes de fonctionnement. Donc transition énergétique transition économique et transition vers un nouveau mode de société                                                                                                                                                      |
| Ah<br>16'15 | Ornella | Et la diversité s'inscrit dans 2 de vos valeurs                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 16.21       | X       | Oui c'est exact, ce n'est pas un sujet comprend en plus c'est un sujet qui est dedans.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 16'26       | Ornella | Et par rapport au label que vous avez obtenu il n'y a pas très longtemps, pourquoi avoir participé au plan diversité afin d'obtenir le label ?                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 16'43       | X       | Nous l'avons fait pour 2 raisons. Là première pour savoir où nous en étions. Parce que chez Actiris, ils font d'abord un audit interne pour savoir quelles sont les bonnes et mauvaises pratiques. Ça nous a permis de faire une cartographie de toutes les initiatives que nous avons déjà et éventuellement de corriger certaines des pratiques que nous avons. Ça, c'est la 1re raison. La deuxième raison pour laquelle nous le faisons |

FIGURE 17 : Entretien d'Engie-Cofely.

|       |          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|       |          | c'est parce que ça donne un avantage concurrentiel à l'entreprise aussi. De pouvoir se prévaloir d'un label comme celui-là qui dit quand même que nous avons compris que le monde dans lequel on travail, le monde dans lequel on évolue est en train de changer et que nos sociétés. Et notre entreprise doit être le reflet de la société au sens large. On n'est plus la même entreprise qu'il y a 15 ans quand j'ai commencé ce département. On s'est mis à regarder autour et à voir dans quel environnement nous trouvions et faire en sorte que le public à l'intérieur de l'entreprise corresponde en toute pièce à la sociologie de la société au sens large. |
| 18'06 | Ornella  | Donc l'obtention du label a plus été motivée par une envie d'être à l'avance que par une envie de se formaliser par rapport aux autres entreprises du secteur ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 18'22 | X        | Oui voilà suivre la norme ne fait pas avancer les choses. Suivre la norme c'est ce qu'on appelle en anglais <i>compliance</i> . Et ça ne vous fait pas avancer, par contre si vous anticipez et que vous êtes plus proactif. Ça vous donne un avantage concurrentiel et 2 ça vous fait aussi avancer en termes sociologiques. Dans le sens où à votre personnel ressemble plus à la communauté ou la société dans lequel l'entreprise développe et c'est ça qui est important.                                                                                                                                                                                         |
| 18'50 | Ornella, | Comment mettez-vous en avant le label au sein de votre marketing, de votre site internet par exemple ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 19'00 | X        | En tant que tel on ne le mentionne pas. Ça reviendrait à faire du marketing pur et dur. Et ce n'est pas ça qui compte. Ce qui compte c'est que le fait que le personnel de l'entreprise soit conscientisé qu'ils doivent avoir un comportement ouvert au concept de diversité. Ce n'est pas du matraquage publicitaire qui va changer quelque chose, mettre le logo sur le site internet ou sur la signature ça ne change rien. C'est purement de la réclame, par contre changer la mentalité                                                                                                                                                                          |

FIGURE 17 : Entretien d'Engie-Cofely.

|       |         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|       |         | des gens et faire en sorte qu'ils intègrent le concept de diversité dans leur vie de tous les jours au boulot c'est ça qui est important et donc c'est pour ça qu'on n'en fait pas la publicité à l'extérieur. Fondamentalement, ce n'est pas ça qui compte. Mais par contre on le mentionnera lorsqu'on voudra signer de gros contrats. On dira : « en plus nous avons le label diversité ou nous avons le label éco environnement, et cetera, et cetera. » Donc ça ne fait pas partie d'une démarche marketing, mais ça fait plus parti d'une démarche volontariste qui peut aider en éventuellement le business à décrocher des contrats en plus.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 20'19 | Ornella | Vu que vous travaillez dans un environnement mondialisé et international, c'est important de montrer que vous êtes ouvert à la diversité de toute part.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 20'32 | X       | Effectivement . pour moi diversité d'un mot un peu creux. Parce que nous, on fait la diversité depuis dans 150 ans . on a toujours été une entreprise où il y a plus ou moins 110 nationalités . on voyage tout le temps, 6 mois peut être au Brésil puis 6 mois À Paris puis six mois Luxembourg et donc on est fatalement dans la diversité par le type de métier qu'on exerce. J'entends par là les cadres ou les managers pas les employés qui travaillent à un niveau tout à fait local. Et le mot diversité, j'utilise de moins en moins, car je trouve que c'est un peu négatif. Quand on parle de la diversité on pense que l'on fait une couche handicapée, une couche de personnes noires une couche en situation fragilisée. Et finalement on accentue encore plus les différences . nous en interne on n'appelle pas ça la diversité, mais plutôt l'altérité. Et l'altérité, c'est positif ça veut dire que vous allez chercher chez l'autre, alter en latin veut l'autre, vous allez chercher chez l'autre , une caractéristique que vous n'avez pas. comme ça avec l'un et |

FIGURE 17 : Entretien d'Engie-Cofely.

|       |         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|       |         | l'autre vous avez davantage de chances de réussir vos projets. pour l'altérité il faut consulter un philosophe les années 50-60 qui s'appelle Levie Nas .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 22'05 | Ornella | Effectivement j'ai vu dans mes recherches que l'altérité pouvait être considérée comme un synonyme de diversité, même ce n'est pas un synonyme direct.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 22'15 | X       | C'est plutôt un antonyme qu'un synonyme. Dans divers, dès que vous avez le préfixe <i>dis</i> c'est négatif que ce soit écrit avec un I avec Y , comme « dysfonctionnement » ou « divergence » tout ça, c'est négatif. Par contre, si vous mettez un préfix positif comme <i>l'autre</i> . La recherche de l'autre, c'est la recherche de son égal, son complice, de celui avec qui vous pouvez construire quelque chose . hLà vous êtes dans une philosophie plus positif . je sais bien que nous sommes l'une des 2 3 entreprises mondiales à utiliser altérité à la place de diversité. Vous verrez quand vous serez dans les affaires dans 10 ans que tout le monde parlera d'altérité et non plus diversité. Car la diversité ne nous empêche pas de nous taper dessus. |
| 23'09 | Ornella | C'est pour ça qu'on a besoin de programme de gestion de diversité parce que le mot sous-entend un impact négatif donc on a besoin de quelque chose pour la gérer virgule pour limiter les impacts négatifs de la diversité.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|       | X       | Oui tout à fait                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

FIGURE 17 : Entretien d'Engie-Cofely.

## B.7 Acélya

| Temps | Interlocuteur | Propos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 0     | Ornella       | Bonjour, je suis Ornella Semututsi et je suis l'étudiante qui vous ait contacté pour un entretien. Avant de commencer, je voudrai vous prévenir que l'entretien sera enregistré.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 0'20  | Z             | Oui pas de soucis                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 0'40  | Ornella       | Je voudrais commencer par une question assez générale : pourriez-vous présenter et me dire quels sont votre formation et votre parcours avant de travailler chez Acélya ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 0'54  | Z             | Moi j'ai fait des études d'ingénieur de gestion à Solvay, j'ai eu mon Master en finance. Après ça, je n'ai pas souhaité travailler dans le milieu bancaire, ou la consultance. Je voulais un Job qui se rapproche le plus de mes valeurs qui étaient plus humaines. J'ai d'abord travaillé dans une plateforme de Crowdfunding et du coaching entrepreneur. Je voulais travailler un peu plus dans l'économie sociale. J'ai cherché sur Bruxelles et j'ai trouvé Acélya et pour moi porter un projet qui avait du sens et qui aidait des gens qui sont peu employables, sur le marché l'emploi ou en tout cas et où le taux d'emploi était plus faible. On prenait le temps de les former, de les aider sur toute une série de choses, dont des formations annuelles sur les soins de santé, sur l'assurance, sur le budget. L'idée c'est de ne pas seulement avoir un rapport contractuel de travail, mais d'avoir un impact positif sur la vie de ces personnes, de pouvoir les rendre autonomes grâce au travail. |

FIGURE 18 : Entretien d'Acélya.

|      |         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2'42 | Ornella | Quand vous parlez de peu employables, vous entendez quoi par-là ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 2'47 | Z       | Ce sont des gens qui sont refusés ailleurs en fait, qui n'ont pas de diplôme, qui n'ont pas les codes de travail, code de l'embauche. Ce genre de choses quoi c'est aussi une question de diplôme et pas seulement. Même recrutement et on pourra être plus explicatif, plein de patients. Et aller chercher des qualités peut-être de manière un peu plus profonde que les entretiens classiques, dans une boîte lambda.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 3'26 | Ornella | Comment se passe le processus de recrutement ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 3'32 | Z       | La société est régie par une loi assez particulière, qui est en train de bouger en ce moment-ci. Le recrutement est un peu compliqué pour s'assurer de continuer à voir les subsides qui sont nécessaires à la bonne vie de l'entreprise, on doit respecter des critères pour rentrer dans l'institut. Qui font que le recrutement ne peut se faire que si les personnes sont, si elles détiennent la carte SINE similaire à la carte activa, mais spécifique à l'économie sociale et pour ça il faut des conditions assez particulières : il faut que les gens ne m'aient pas été employés depuis au moins un an, et que le diplôme de secondaire ne soit pas acquis. Ce genre de conditions d'abord qui fait le premier screening. Après c'est une question d'entretien qualité, elle est si la qualité n'est pas encore là c'est de voir la motivation de la personne à travailler avec nous et de se former avec nous. Et une fois que les formations sont faites avec le terrain on voit si on |

FIGURE 18 : Entretien d'Acélya.

|      |         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|      |         | peut continuer et si oui on fait un entretien plus formel en RH pur.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 5'08 | Ornella | Comment définirez-vous le concept de diversité au sein de votre entreprise ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|      | Z       | Je vais avoir du mal pour réponse, mais je vais quand même essayer. Je va plus parler en mon nom que le nom de la société. Pour moi, le concept de diversité, c'est justement de ne pas prêter attention aux différences. C'est ne prêtant pas aux différences qu'on arrive à une diversité et mixité qui est saine et normale en fait. Que les choses coulent de source. Je n'ai pas de définition culturelle en fait, c'est l'idée que les gens soient mélangés de façon naturelle.                                                     |
| 6'27 | Ornella | Est-ce l'idée d'avoir une société qui ressemble à la société ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 6'30 | Z       | Sans que ce soit une recherche à tout prix une certaines diversités. C'est un état de fait, on est tous différents que ce soit une question d'origine, une question de personnalité, de ce que l'on mange. La diversité n'est pas forcément culturelle ou d'origine. Si on creuse, on a tous nos maraudes, les choses qu'ils font de nous des individus. On est ici pour tout vivre ensemble. Oui de fait, reflet de la société, mais pas dans un but à tout crains d'être mélangé, mais c'est un fait et c'est normal et c'est chouette. |
| 7'18 | Ornella | Par rapport à cette diversité, est-ce que vous avez mis en place des pratiques particulières pour la gérer ? Des                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

FIGURE 18 : Entretien d'Acélya.

|      |         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|      |         | formations spécifiques pour les managers, ce genre de choses ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 7'25 | Z       | Oui , tout à fait, on fait des formations à woluwé-saint-lambert. C'est une dame qui a étudié le sujet qui aborde la multi culturalité un critère. Et l'idée c'est de donner des clés pour avoir les bonnes réactions face à des situations qui sont entre tables en fonction de l'origine et de la Culture. Mais je peux retrouver là le nom de l'Institut. Sinon il y a aussi des instructions avec les ouvriers sur la communication, apprendre à communiquer, apprendre à expliciter, apprendre à dire les choses au bon moment et à la bonne manière, éviter les conflits. Ça c'est des choses qu'on fait et avec les personnes encadrantes et avec les ouvriers. |
| 8'44 | Ornella | Ce sont des formations obligatoires ou de manière volontaire que les gens le font ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 8'46 | Z       | Les deux sont possibles ça peut être sur base volontaire. Et il y a des journées qui sont vraiment prévues dans l'agenda et tout le monde doit participer.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 9'03 | Ornella | Et compte tenu de la nature de votre entreprise, j'imagine que tout le monde au sein de votre entreprise est conscientisé à la problématique de la diversité. Et vous engager quelqu'un vous faites aussi attention à ça ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 9'19 | Z       | Oui très attention. On n'a pas de questions spécifiques pour sélectionner c'est plus durant la discussion qu'on peut se rendre compte de l'ouverture de la personne et voir la façon de réagir face à telle ou telle situation. On n'a pas vraiment d'étapes de sélection sur ce sujet-là, sont des choses que                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

FIGURE 18 : Entretien d'Acélya.

|       |         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|       |         | l'on sent durant entretien d'embauche, on sent l'envie qu'on les gens du travail avec les différences.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 9'49  | Ornella | Est-ce que fait attention également d'avoir la diversité au niveau des managers, ce genre de chose ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 10'08 | Z       | La directrice chez nous est une femme. Encore une fois ce n'est pas un but en soi, mais de fait c'est le cas. Mais ce n'est pas une volonté à tout prix.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 1031  | Ornella | Et comment la diversité s'inscrit dans votre identité ? Et quand votre entreprise est une entreprise sociale, j'imagine que c'est inscrit dans les valeurs dans la culture ce genre de chose ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 10'44 | Z       | Et aussi dans les rapports humains concrets, on est en contact de façon d'hebdomadaire avec les ouvriers pour voir ce qui va ce qui ne va pas. On est peut-être plus patient que d'autres entreprises, plus compréhensif. On fait aussi attention aux différentes façons de comprendre les choses. On essaie aussi de conscientiser nos clients . Ça arrive fréquemment qu'on doive arrêter des contrats avec des clients parce que justement il ne respecte pas nos valeurs de diversité et ça fait partie des conditions pour travailler avec eux et on arrête sans état d'âme quand on estime qu'on n'est pas sur la même longueur d'onde. Ça se voit au niveau de la culture de l'entreprise, mais aussi niveau de la communication va être plus d'être sur l'accompagnement. |
| 11'55 | Ornella | Et les valeurs de votre entreprise se sont avec elle et on s'inscrit diversité dans ses valeurs ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

FIGURE 18 : Entretien d'Acélya.

|       |         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 12'07 | Z       | Je dirais dans l'écoute dans l'accompagnement et dans la qualité. Je ne sais pas si on peut vraiment le classer comme une valeur. Je dirais la qualité je parle beaucoup de patience, et cetera, mais je pense que l'exigence est aussi un critère important pour que tout le monde se respecte et sois fier de son travail et ça fait aussi partie des valeurs qu'on met en avant, que tout le monde travaille très bien et qu'on soit belle entreprise mélangée, agréable et efficace. |
| 12'57 | Ornella | est-ce que vous vous diriez que c'est valeur en impact sur l'environnement travail sur la façon dans les gens peut-être les uns avec les autres ce genre de chose ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 13'19 | Z       | Je pense que pour travailler comme une c'était comme celle-ci il faut un capital humain et un capital empathie assez important. On n'est pas entre Shark avec une compétition malsaine et tout le monde veut travailler ses valeurs au quotidien. Que tout le monde ça va agréable et humain. Évidemment ça se retranscrit dans les rapports au quotidien.                                                                                                                               |
| 13'58 | Ornella | Est-ce que vous avez vu un impact positif de la diversité des managers dans la performance de l'entreprise, peu importe comment vous définissez la performance ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 14'07 | Z       | Dans l'équipe d'encadrement certainement oui, car on arrive avec nos bagages et une façon de faire. Chacun a sa manière de voir les choses et on apprend les uns et les autres sur certains points. D'une certaine manière oui. Je ne sais pas. Je n'ai pas de réponse très très claire à donner, mais sur la qualité du travail oui sans doute.                                                                                                                                         |

FIGURE 18 : Entretien d'Acélya.

|       |         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 14'40 | Ornella | Pourquoi va participer au plan diversité Actiris afin d'obtenir le label ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 15'00 | Z,      | Ça paraissait assez logique avec ce que l'on est et avec les valeurs l'on portait. L'année passée on a aussi fait une pièce de théâtre avec tous les ouvriers sur le thème de la diversité, du regard des autres virgule le racisme, le racisme intracommunautaire. Ça nous paraissait assez logique que le travail se reconnût au point de vue des institutions, au point de vue de nos clients. Et que ce soit clair comme ça pas juste du social swing avec une ou deux bonnes actions. C'est qu'on respecte vraiment une espèce de cahier des charges qu'on s'est mis même s'il n'est pas explicité ou formel. Ce n'est pas juste des mots. Et oui on est vraiment reconnu pour ça et qu'on travaille dans ce sens-là ! Dans l'idée de travailler avec les différences et d'apprendre les uns les autres. Ça nous paraissait assez logique en fait. |
| 16'16 | Ornella | Et c'est pour ça que vous mettez en avant le label sur votre site internet, c'est pour reconnaître votre implication dans ce domaine-là ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 16'25 | Quêtons | Oui tout à fait c'est ça                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 16'26 | Ornella | Et de quelle autre façon mettez-vous en avant le label ?<br>Quand vous avez un contrat avec quelqu'un, ce genre de chose ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 16'37 | Quêtons | Il y a quand même beaucoup de clients qui sont au courant, ou qui viennent du bouche-à-oreille ou qui regardent le site et qui comprennent assez vite la dynamique. Après ce n'est                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

FIGURE 18 : Entretien d'Acélya.

|       |         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|       |         | pas dans une relation client ou les choses vont très vite et où les clients besoin d'information pratique assez rapidement, on n'a pas toujours l'occasion expliquer en détail l'état d'esprit du projet. Mais si certains clients sont intéressés alors viens on en parle.                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 17'26 | Ornella | Et vous comment voyez-vous à la diversité évoluer au sein de l'entreprise en quelques années, quels sont les défis qu'il reste à mener                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 17'41 | Quêtons | On aura gagné le jour on aura plus besoin de parler diversité. Le jour se sera devenu normal pour tout le monde, un but en soi On veut donner cette possibilité de prendre cette entrepreneurship sur tous les niveaux de l'entreprise. C'est plus une utopie qu'une prévision. Sinon comment je vois les choses dans quelques années, j'espère qu'on va prendre de l'envergure et que l'on va inspirer d'autres entreprises dans le secteur et inspirer les gens à faire de l'économie plus proprement ? Dans le respect de chacun. |
| 18'30 | Quêtons | Vous voulez être une entreprise aspirante                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 18'35 | Z       | Ça serait chouette, mais encore une fois ce n'est pas un objectif en soi, mais si on peut donner de bonnes idées ça serait très chouette .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 19+00 | Ornella | Merci beaucoup pour votre temps et vos réponses                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 19+10 | Z       | De rien, quand vous auriez fini votre mémoire, pourriez-vous nous envoyer un exemplaire.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 19+26 | Ornella | <b>Pas de soucis</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

FIGURE 18 : Entretien d'Acélya.

## B.8 MacDonald's

| Temps | Interlocuteur | Propos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|       | Ornella       | Quel est votre parcours ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 0'10  | Y             | J'ai d'abord commencé par des études de sciences politiques. Après j'ai fait du droit, je suis arrêté pour raison militaire. Et un cours du soir c'était beaucoup trop long, et je vais laisser de côté les trois. Si ça me sert toujours au quotidien. Le peu que j'ai fait, c'est-à-dire le bac. Mais sers toujours au quotidien.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 0'49  | Ornella       | Comment êtes-vous devenue responsable de ressources humaines chez McDo ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 0'51  | Y             | Par hasard, c'est-à-dire que j'ai d'abord travaillé à Walibi où j'étais dans le marketing, ça se commercial pendant cinq ans. Et après je suis parti à l'étranger pendant cinq ans, non 11 ans j'ai géré un hôtel. Un grand consortium international, Formule 1. Et puis après je suis devenu indépendant j'étais responsable dans un petit commerce dans le sud de la France. J'aimais beaucoup, mais n'est pas vraiment rentable, je suis revenu en Belgique. Où j'ai retrouvé mon patron, il était déjà mon patron à Walibi. Ici, je vais tout apprendre et j'ai commencé par la base où j'ai travaillé dans la cuisine nettoyage, etc. Petit à petit j'ai commencé occuper de la comptabilité et des ressources humaines. |
| 2'39  | Ornella       | Comment décririez-vous votre fonction ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 2'51  | Y             | C'est extrêmement varié. Vu la diversité de profils qu'on a ici, je fais un peu tout. Souvent assistant social, assistant juridique. Parfois je remplis les déclarations d'impôts pour les gens qui ne savent pas écrire. Vous avez parlé diversité, ici on n'en a beaucoup. Ce n'est pas quelque chose qu'on a cherché à voir, mais elle était déjà présente. C'est parce que j'ai de l'analphabète aux doctorants et j'ai plus d'une cinquantaine de nationalités                                                                                                                                                                                                                                                           |

FIGURE 19 : Entretien MacDonald's.

|      |         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|      |         | d'origine. J'ai des personnes handicapées, je n'ai personne au CPS. J'ai vraiment tout. Donc pour nous obtenir le label diversité, à part la recherche administratif été très facile. Elle existait déjà.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 4'02 | Ornella | Définition de la diversité ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 4'21 | Y       | Ce n'est pas simple, chacun vient me trouver avec son petit problème. Je dois prendre des décisions de façon bilatérale. Je suis responsable dans une société donc je dois tenir compte de la société, mais également des hommes. Par exemple une personne qui ne paye pas sa pension alimentaire donc décision de justice est saisie complète de son salaire. Donc lui ne gagne rien, il doit payer pour venir. Mais comme il n'a rien, il ne peut venir. Donc je devais trouver une solution, me battre avec le secrétariat social, essaie de trouver quelque chose. |
| 5'27 | Ornella | La diversité est courante chez McDonald ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 5'37 | Y       | Je pense que oui, mais en général des gens relativement jeunes, moins de 30 ans ; profil étudiant parce que ça coûte moins cher ou des profils plus difficiles, CPAS, handicapé qui coûte un peu moins cher. Ou des gens qui ont des cartes activa, mais qu'ils ne sont pas faciles à gérer.                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 6'22 | Ornella | Comme il y a plusieurs types de profils, y a-t-il des pratiques mises en place par McDonalds pour gérer cette multiplicité de profils ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 6'38 | Y       | Au niveau du McDonald's je n'en sais rien. ils aiment bien qu'on ait le label et tout ça. Mais c'est moi qui gère tout seul, il n'a pas de politique particulière. C'est moi qui fais face des problèmes tout seul.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 7'00 | Ornella | Et vous, avez-vous mis place des pratiques particulières ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 7'10 | Y       | C'est au cas par cas, j'ai communiqué avec tous les acteurs., mais je n'ai pas de communication particulière non.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

FIGURE 19 : Entretien de MacDonald's.

|      |                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 7'19 | Ornella               | Donc la hiérarchie est composée du directeur, de manager et des employées,                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 7'32 | Y                     | À oui c'est tout à fait ça, ce sont tous des franchisés qui ont entre un à cinq restaurants. Et dans chaque restaurant il y a un manager est le manager a des assistants, et en dessous il y a des coefs manager qui gère les équipes. Et moi je suis un peu en dehors, je ne dépends pas du manager. J'ai toujours un rapport privilégié avec le franchisé. |
| 8'09 | Ornella               | Vous avez plutôt une fonction de support, alors ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 8'15 | Y                     | Il m'arrive d'aller sur le terrain pour mettre la main à la pâte                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 8'20 | Ornella               | Existe-t-il des formations mises en place pour les managers ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 8'24 | Y                     | Ils sont des formations, qui sont en France que j'ai suivi d'ailleurs                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 8'31 | Ornella               | en quoi consistent ces formations ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 8'36 | Y                     | Ce sont des formations très succinctes                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 8'42 | Ornella               | Il n'y a pas pour la diversité ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 8'42 | Y                     | Non                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 8'45 | Ornella               | Pensez-vous que ça serait une bonne idée d'en ajouter compte tenu du public des employés ?                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 8'50 | Oli <sup>2</sup> vier | Ça je ne sais pas, j'ai l'impression, McDonald va me dire : « ça coûte combien, ça rapporte combien ? ». Il n'y a de cas par cas. La diversité existe.                                                                                                                                                                                                       |
| 9'25 | Ornella               | Comment se déroule du processus de recrutement ici ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 9'30 | Y                     | Alors, parfois quand je recherche quelqu'un de bien spécifique alors Je fait appel aux différents acteurs. J'appelle tous mes partenaires.                                                                                                                                                                                                                   |

FIGURE 19 : Entretien de MacDonald's.

|       |         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|       | Ornella | La diversité s'inscrit dans le recrutement, mais de façon involontaire                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 10'19 | Y       | Nous, on recherche des profile fit To fit                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 10'23 | Ornella | Et la situation géographique doit aussi avoir un impact ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 10'28 | Y       | Oui , j'en reçois plus d'origines diverses                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 10'35 | Ornella | Pas de sélection dans ce sens-là                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|       | Y       | Ce n'est pas une volonté en soi, mais une conséquence                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 10'51 | Ornella | La présence de diversité au sein de l'entreprise joue également un rôle dans la diversité des candidats à cause du bouche-à-oreille ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 11'00 | Y       | Il y a le bouche-à-oreille, mais aussi le fait que les gens de la même famille ensemble. Par exemple ma fille travaille aussi ici.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 12'04 | Ornella | Donc nous pouvons dire : « La diversité au sein de l'entreprise a un impact positif sur la diversité au niveau du recrutement. »                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 12'16 | Y       | Parce qu'on est à Bruxelles                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 14'23 | Ornella | Et comment décririez-vous l'identité de l'entreprise ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 14'31 | Y       | C'est avant tout une société commerciale. Donc ils recherchent du profit. Le franchisé voit ce qu'il peut faire. La seule variable sur laquelle on peut avoir de la marge est le personnel. On en déduit qu'il faut prendre des profils intéressants. Un ouvrier normal c'est 20 par heure alors qu'un étudiant c'est 14. Sur mille heures par mois, ça fait beaucoup. Sur le reste, on n'a pas beaucoup de marge comme l'électricité, les matières premières. C'est à peu près similaire chaque mois. On n'est pas une société à caractère sociale, mais une société commerciale. |

FIGURE 19 : Entretien de MacDonald's.

|       |         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 16'07 | Ornella | Et donc la manière de faire du profit , pour vous ça passe par le social, car vous engagez des personnes aux profils fragilisés. C'est donc un impact indirect.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 16'20 | Y       | Oui c'est indirect. Du social, on en fait tous les jours. On gère plus de 150 personnes et de XY problème.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|       | Ornella | Et pourquoi avoir participé au label diversité ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|       | Y       | Je me suis fait avoir, je ne sais plus pourquoi. Pour nous c'est une réalité, mais je ne m'attendais pas à la charge de travail que c'était, et la charge d'information qu'il fallait donner. La diversité était présente donc je n'ai pas besoin de me justifier.                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 17'28 | Ornella | Et donc il y a un suivi après ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 17'30 | Y       | Oui il y a un suivi après et il faut confirmer. Mais ça ne sert strictement à rien. Je pourrais peut-être mettre un autocollant sur la vitrine, mais ça ne mènera pas un client en plus.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 17'55 | Ornella | Peut-être , on ne sait pas ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 18'00 | Y       | Non je n'y pense pas. Il y avait un financement, mais moi je n'ai rien vu venir. Et avec la surcharge de travail que je ne fais pas toujours ce qu'il faut pour avoir. Voilà on l'a fait comme ça, car pour nous c'était une évidence que ça existait. Je ne l'ai pas fait dans le but de passer à la radio.<br>Pour nous c'est celui de la Bourse qui a eu le label, et maintenant on est en train de travailler sur sol et de la rue Neuve. Et c'est exactement la même problématique , mais on va refaire le même travail. |
| 19'18 | Ornella | Et les plans diversité ne vont pas aider à mieux gérer la diversité présente ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|       | Y       | Et donc je n'ai rien changé, la diversité elle est là. Le manager est Marocain. Et Jeff il est français, moi je suis un vrai belge.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 20'08 | Ornella | Et à cause de diversité culturelle, n'y-t-il pas de conflit, car les gens se comprennent moins bien ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 20'13 | Y       | Oui il y a et ce sont les gens sur le terrain à gérer.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

FIGURE 19 : Entretien de MacDonald's.

|       |         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 20'20 | Ornella | Y-t-il des pratiques formalisées en cas de conflit ou uniquement du cas par cas?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 20'32 | Y       | Il n'y a pas de structure , on gère sur le moment même. C'est l'assistant, le manager. Moi quand je suis au courant, j'interviens.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 20'59 | Ornella | Et donc obtenir le label n'a pas changé la place de la diversité dans l'entreprise ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 21'00 | Y       | Oui cela n'a pas changé ; je ne sais pas pourquoi j'ai la démarche. Le label est là et ça doit faire joli pour Actiris.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 21'27 | Ornella | En parlant avec d'autres entreprises, ils m'ont dit que le label servait aussi de motivation pour les employés. Mais j'ai l'impression que vous n'avez pas besoin de conscientiser les employés, car ils savent déjà que la diversité est présente.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 21'33 | Y       | Oui, je reçois une centaine de CV par jour. Et ils sont de toute origines et de toute orientation. Et j'en fiche. J'en reçois tellement que je ne peux pas donner suite.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 22'22 | Ornella | Etes-vous la seule personne responsable du recrutement pour la bourse et rue neuve.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 22'26 | Y       | ON est plusieurs à s'occuper. Comme processus, on reçoit les gens pour l'entretien après qu'on ait vite parcouru le CV. Dans les CV que l'on reçoit, il y a des déchets. Chez nous, on ne veut pas de profils HoReCa spécialement. On va regarder s'il va tenir le coup physiquement et mentalement. S'il ne va pas se battre avec des collègues. Est-ce que physiquement il va tenir le coup et mentalement résister au stress ? C'est ça que je regarde. Moi je veux quelqu'un d'équilibrer et sur qui je peux éventuellement investir. C'est l'un des avantages de McDo. |
| 23'58 | Ornella | Et comme il y a de la diversité présente au sein de McDo , on peut facilement trouver de la diversité au sein des managers ou des directeurs ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 24'17 | Y       | Oui effectivement. Les gens apprennent le métier sur le terrain. Il y a moyen d'évoluer. C'est le profil physique et mental dont je parlais.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

FIGURE 19 : Entretien de MacDonald's.

|       |         |                                                                                                                                                                                         |
|-------|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 24'51 | Ornella | Et comparer à vos anciens métiers, est-ce que vous trouvez que la diversité peut amener de la créativité ?                                                                              |
| 25'10 | Y       | Bonne question, je ne sais pas. Je ne sais pas si la gens ont beaucoup de contact entre eux en dehors du boulot.                                                                        |
| 25'20 | Ornella | Est-ce que les gens viennent avec des idées innovantes ?                                                                                                                                |
| 25'28 | Y       | La créativité au niveau du travail est limitée par contre, au niveau personnel il y en a plus.<br>Sur le terrain, j'essaie de me faciliter la vie et faire le moins de pas possible.    |
| 25'40 | Ornella | Et par rapport aux initiatives ?                                                                                                                                                        |
| 26'07 | Y       | On peut avoir une certaine initiative, on voit que les gens sont plus dégourdis que d'autre sur le terrain, mais ça n'a rien avoir avec la diversité, mais plutôt avec la personnalité. |
| 26'18 | Ornella | Merci pour votre contribution, j'ai fini avec mes questions                                                                                                                             |
|       | Y       | De rien, bonne chance pour la suite.                                                                                                                                                    |

FIGURE 19 : Entretien de MacDonald's.

## B.9 Manufast

| Temps | Interlocuteurs | Propos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|       | Ornella        | Bonjour, je suis l'étudiante qui vous ait contacté la semaine passée concernant un entretien. Je vais commencer par une question simple : pourriez-vous vous présenter et me parler de votre parcours ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 0'55  | W              | Moi j'ai fait des études d'assistante sociale.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 1'10  | Ornella        | OK parfait, quelles fonctions occupez-vous au sein de Manufast                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 1'18  | W              | Je suis responsable des ressources humaines et du service social. Cela engendre la gestion et le suivi des équipes et politiques de ressources humaines dans l'entreprise.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 1'37  | Ornella        | Et comment définirez-vous le concept de diversité au sein de votre entreprise ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 1'44  | W              | Comment je vois le concept de diversité ? Nous avons un certain nombre de valeurs qui sont important dans l'entreprise et justement l'a diversité en fait partie. Justement de par notre mission qui est la mise à l'emploi. La différence est complètement intégrée déjà dans le concept de base de l'entreprise. Si on met à l'emploi des personnes avec un handicap, il faut une ouverture d'esprit vis-à-vis de la différence des autres. Cela se traduit aussi dans les différences d'âge, on essaie aussi de mettre en place de mesure pour les personnes en fonction de leurs âges, de leur sexe, de leur culture. Enfin, de leur différence dans le sens large du terme en fait. C'est une ouverture d'esprit en tout cas ; |

FIGURE 20 : Entretien de Manufast.

|       |         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2 '36 | Ornella | Vous parliez de différentes valeurs c'ont la diversité, est-ce que vous pourriez me les donner ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 2 '43 | W       | Esprit d'équipe, progrès, adaptabilité et confiance.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 2 '53 | Ornella | Ces valeurs ont toujours été présentes comme telles ou alors elles ont été modifiées ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 2'58  | W       | Elles ont été modifiées récemment, car nous avons fusionné avec une autre entreprise en 2014. Et on s'était rendu compte que les valeurs qui avait été déterminé et dont je ne me souviens plus de ce qu'elles étaient. Mais qui avait été déterminé avant ne correspondait pas vraiment à ce qui était dans l'entreprise. Et grâce u faite d'avoir fusionné avec une autre entreprise, on s'est dit que c'était l'occasion de faire un groupe de travail avec les 2 entités pour voir un petit peu : Tien quels était la nouvelle vision des valeurs de l'entreprise ? Pour qu'elle calque vraiment aux personnels et que le personnel y adhère. |
| 3' 36 | Ornella | Et donc le personnel a participé de façon implicite à la formulation de ces nouvelles valeurs ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 3'41  | W       | Oui, un groupe de travail                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 3'45  | Ornella | Et comment communiquez-vous vos valeurs à des candidats qui voudraient s'inscrire                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|       | W       | Sur le site interner, il y a une présentation de la société, de valeurs de nos missions. Les valeurs sont aussi mises sur la feuille des jobs quand des fonctions sont ouvertes dans l'entreprise. Et donc dans toutes les offres d'emploi vers l'extérieur, on mentionne qu'effectivement, on fait                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

FIGURE 20 : Entretien de Manufast.

|      |         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|      |         | <p>une brève description de l'entreprise et de notre mission.</p> <p>Lors des entretient c'est quelque chose qui est vérifié.</p> <p>Pour voir si les gens adhèrent à nos valeurs et elles sont rappelé régulièrement lors 1 ère jour, après le premier mois de travail, et ré pédant les évolutions on les vérifie.</p> <p>On vérifie si le travailleur adhère à ses valeurs tout le long de sa carrière avec les évaluations annuelles par exemple. Un manquement au niveau des valeurs pourrait, doit faire l'objet d'une mesure d'amélioration. Et donc on communique aussi dans l'entreprise avec un système de campagne d'affichage, de blocs de feuille mémo que l'on utilise et où on mentionne les valeurs.</p> <p>Des affiches dans l'entreprise, et on réfère en permanence tout dysfonctionnement constaté et remis en lien en permanence avec les valeurs. Ça fait partie intégrante du respect de l'autre. Cela fait partie intégrante du règlement de travail.</p> |
| 5'26 | Ornella | En parlant d'al diversité, ait-ce que mis en place des pratiques particulières pour gérer la diversité ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|      | W       | <p>On a fait le plan diversité avec Actiris et donc on a été quand même accompagné, mais on n'a pas fait de formation. Noter public, notre encadrement est ; tout est fait pour sensibiliser au handicap ce qui permet d'avoir une ouverture d'esprit. Et sensibilité aussi aux travailleurs plus vieillissants. Vu que nos travailleurs ne changent pas régulièrement d'employeurs. Une fois qu'ils sont engagés chez nous, ils vont y rester toutes leurs carrières.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

FIGURE 20 : Entretien de Manufast.

|       |         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|       |         | On a donc un public assez vieillissant et donc forcément il faut qu'on y soit attentif. On a aussi CCT 104 qui est un plan pour l'emploi pour les plus de 45 ans où on a aussi des mesures. C'est une sensibilisation en permanence. Des formations avec la Febfrap, qui est la fédération des entreprises de travail adapté bruxelloise où on envoie les moniteurs, la sécurité. Il a plein de choses.                                                                       |
| 6' 51 | Ornella | OK parfait. Par rapport aux recrutements, vous aviez dit que vous mettiez en avant les valeurs aussi bien dans la description de l'emploi. Comment se déroule le processus de recrutement en sachant que la diversité est une composante de ce processus ?                                                                                                                                                                                                                    |
| 7' 11 | W       | Comment ça se passe ? On a un entretien, de toute façon le premier entretien se passe avec le responsable du secteur et avec moi, et donc avec les ressources humaines. Moi c'est un peu mon cheval de bataille. Forcément, je questionne toujours les personnes pour voir quelles sont les valeurs qui lui sont importantes à lui et comment ils se positionnent par rapport aux valeurs de l'entreprise. Et voir un petit peu qu'il n'y a pas de fossé entre les deux quoi. |
| 7' 47 | Ornella | Dans votre entreprise, il y a des postes plus managériaux, des postes plus ouvriers. Est-ce qu'il y a de la diversité à ce niveau-là de manière volontaire ou pas ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 7' 55 | W       | Déjà on est au niveau, ça dépend des axes. En effet, quand on parle de la diversité, de façon générale. Et si je me réfère à Actiris, les axes d'action et c'est                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

FIGURE 20 : Entretien de Manufast.

|       |         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|       |         | <p>principalement des personnes avec des diplômes étrangers, potentiellement venant d'autres pays. Mais nous, on est subsidié par la COCOF, il faut des diplômes reconnus. Et donc ça limite déjà, on a rarement des travailleurs, qui sont en situation irrégulière ou les choses comme ça. On a des différences de culture et un panel de culture différent. Néanmoins la majorité nos travailleurs sont inscrits au registre... Febfrap et la COCOF qui doit leur donner. Il y a des instances subsidiantes qui donnent des autorisations pour que les gens travaillent chez nous. Ça limite un peu l'Europe ou dans d'autres pays. Si quelqu'un n'a pas le diplôme reconnu par la Belgique, et qu'il a un diplôme turc par exemple, si la COCOF ne le reconnaît pas, alors nous on ne sait pas. La personne n'est pas subsidiée. Ça limite un petit peu dans certaines choses. Néanmoins au niveau de la diversité de culture, on a des gens qui ont des cultures et des religions tout assez vaste et varié.</p> |
| 9' 45 | Ornella | Est-ce que vous avez des évènements que vous faites de temps en temps ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 9' 49 | W       | On a des fêtes du Personnel, on a des activités. Oui ça on fait de temps en temps                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 9' (( | Ornella | Quel type d'activité ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 9'54  | W       | Des fêtes du personnel                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 9' 59 | Ornella | Il n'y a pas des activités vraiment liées à la diversité, par exemple de pièce de théâtre de ce genre de chose ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

FIGURE 20 : Entretien de Manufast.

|        |         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 10 '05 | W       | <p>Vous m'aviez aussi demandé par rapport à la composition du personnel. Par exemple, les hommes et les femmes sont au même nombre dans tous les secteurs de l'entreprise. Les âges, la moyenne d'âge de notre entreprise est à 45 ans, la moyenne d'âge du personnel. Et nous avons un ratio de 270 personnes moins valides par rapport à 70 personnes qui sont valides. Si on a les 4 axes, ça, c'est la répartition entre les sexes, les âges, le handicap et la culture. Et donc ça fait un peu la composition de notre entreprise.</p>                    |
| 10 '58 | Ornella | Que mettez-vous dans la culture ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 11 '11 | W       | <p>La culture, on a beaucoup de personnes qui sont croyantes. Le porte de voile est autorisé, et ça se voit visuellement au moins quand les gens parlent. Mais on ne tient pas des statistiques pour savoir qui est musulman qui est chrétiennes qui est bouddhiste. Néanmoins il y a une réelle. Pour le port du voile tant que la personne ne se met pas en danger physiquement avec tu descends les machines à cause de son voile, elle peut le porter. Tant bien même au niveau de la production, dans les bureaux ce n'est absolument pas un problème</p> |
| 11 '51 | Ornella | <p>Et du fait que vous avez un personnel diversifié est-ce que vous avez vu des avantages au point de vue dans l'environnement de travail ou alors plus de créativité ce genre de chose ?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

FIGURE 20 : Entretien de Manufast.

|          |         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 12<br>03 | W       | Moi, je n'ai pas une grande comparaison avoir. J'ai quasi-travail toute ma carrière ici. Je trouve qu'on a une grande ouverture d'esprit. Une culture très familiale. Tout le monde peut être comme il est, on est dans le nom du jugement. Est-ce que cela crée une meilleure ambiance ? Je ne serai pas le dire, je ne serai pas comparé avec une autre entreprise ou par exemple d'autres mesures sont prises donc ça je ne serai pas vous le dire.                              |
| 12 '36   | Ornella | Tu surtout que ça fait partie de la laine votre entreprise et donc ça a toujours été comme ça. Et vous ne pouvez pas comparer avec avant                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 12 '45   | W       | Moi je l'ai toujours connu, ça a toujours été comme ça. Et c'est encore quelque chose que moi je prône.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 12 '52   | Ornella | Et par rapport au label Diversité, pourquoi avoir décidé de participer au plan de diversité afin d'obtenir le label ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 13 '01   | W       | Pour moi c'est une évidence. On a été accompagné et ça permet de stimuler une réflexion, eau de Catherine réflexion. Maintenant je me suis rendu compte que beaucoup de choses qu'on a cadrées dans le plan diversité tu es déjà appliqué chez nous. Je pense que même si on n'avait pas fait le plan où qu'on ne replonger pas les plans. Je pense que notre entreprise a déjà 7 ans philosophie diversité. Je trouve juste que le plan Actiris compliquer et il y a une procédure |

FIGURE 20 : Entretien de Manufast.

|        |          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|        |          | administrative qui est lourde et qui est souvent lourde pour les ressources humaines alors que finalement la culture de l'entreprise est déjà prairie j'ai sur la diversité.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 13 '45 | Ornella  | Et par lourdes où vous entendez quoi. D'interrogation c'est la quantité de papiers à remplir ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 13 '51 | W        | Il faut organiser les des réunions il faut compléter des papiers, il faut argumenter et il faut compléter le papier à différents endroits c'est compliqué et il faut l'aval des 5 cas. Autant je suis convaincu de l'intérêt, et pour moi ça coule de source que l'entreprise soit labellisée diversité je ne suis pas certaine que j'aille me lancer dans la prolongation du plan. Parce que pour moi les mesures sont déjà prises. Ce n'est pas le plan qui fait qu'on réfléchisse à la diversité. On réfléchit à la diversité et on l'intègre dans le plan, vous voyez. |
| 14 '30 | Ornella, | Oui vous êtes la quatrième entreprise à me dire ça. Qu'ils avaient déjà la diversité présente, qu'ils avaient déjà des choses en place et que le plan vient juste confirmer qu'ils étaient sur la bonne direction.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 14 '45 | W        | Et c'est écrit sur un document alors qu'enfin je ne dis pas je trouve que c'est chouette c'est l'image de l'entreprise. Que d'autres instances considèrent que l'on est une entreprise qui prône la diversité. Mais vu le travail que ça apporte, je ne suis pas certaine que. C'est plus pour l'image. Je veux dire la labellisation, c'est vraiment la concrétisation de l'image de l'entreprise. Est-ce qu'on a                                                                                                                                                         |

FIGURE 20 : Entretien de Manufast.

|        |         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|        |         | <p>besoin que les autres soient convaincus que Manufast prône la diversité ? Je pense que l'important c'est qu'on ne soit convaincu nous-mêmes. Le plus important c'est qu'on fasse notre possible pour l'améliorer et continuer à la favoriser et la prôner</p>                                                                                                                                                                                     |
| 15 '51 | Ornella | <p>Et justement en parlant en images, comment mettez-vous en avant le label ? J'ai vu qu'il était présent sur votre site internet. Ait-ce que vous en parlais souvent à vos collaborateurs ou à vos clients ce genre de chose ?</p>                                                                                                                                                                                                                  |
| 15 '55 | W       | <p>Non ce n'est pas. Je trouve que ça fait déjà partie, déjà le fait d'adapter son travail aux difficultés, aux capacités des gens. C'est déjà une philosophie qui est de tenir compte de la différence des autres. Donc je trouve que le pas vers homme/femme, l'âge ou la culture n'est pas difficile à faire.</p>                                                                                                                                 |
| 16 '26 | Ornella | <p>J'ai vu que vous aviez beaucoup de gros clients, est-ce que c'est lié à votre type d'entreprise qu'autant de grosses entreprises veulent travailler avec vous ?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 16 '42 | W       | <p>C'est le travail de nos commerciaux qui porte ses fruits. Oui. C'est un travail de recherche et d'et commercial qui est très poussé. Maintenant on essaye effectivement d'avoir le plus de clients possibles et le plus grand nombre de clients possible. Et de créer un panel le plus d'offre la plus diverse. Car nous on est une entreprise qui fait d'une part de l'imprimerie, de la manutention, la gestion de tâches, de l'encodage de</p> |

FIGURE 20 : Entretien de Manufast.

|        |         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|        |         | <p>données et de la validation d'attestation. Et donc probablement qu'on atteint un plus large public, car on a une offre plus diversifiée. Et c'est obligatoire de par le public. On ne peut pas avoir qu'un secteur qui fait que de la manutention. Parce qu'on a des personnes qui ne savent pas rester debout ou qui ne savent faire que de l'encodage où qu'ils aient de très bonnes capacités pour encoder, mais qui ont un handicap physique. Et donc le fait d'avoir une diversité d'activités permet aussi d'intégrer à différents endroits en fonction de leurs capacités.</p>                                                                                                                                         |
| 17 '56 | Ornella | <p>Et donc vous avez aussi bien des personnes handicapées moteur que des personnes handicapées mentales ?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 18 '03 | W       | <p>Oui, donc chez nous c'est la Cocof qui décide quelle personne a le droit de travailler en ETA. Et les raisons pour lesquelles les personnes sont là ça peut aller du handicap mental a le handicap physique a le handicap social ça peut aller avec les problèmes avec affectif : « Qu'est-ce qu'il y a encore ». Il y a des personnes sourdes, il y a des personnes qui ont simplement des problèmes de santé. Ce n'est pas les stéréotypes. Toute personne qui ne sait pas fonctionner dans le circuit régulier de par une problématique de handicap. On a des personnes qui sont épileptiques par exemple, ils n'ont aucun problème physique, physique on s'entend niveau des membres. Aucun problème mental, mais par</p> |

FIGURE 20 : Entretien de Manufast.

|        |         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|        |         | leur crise d'épilepsie régulière, elles ne savent pas fonctionner dans le circuit régulier du monde du travail.                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 19 '06 | Ornella | Vous aviez parlé de nouvelles valeurs que vous avez mises en place il y a 5 ans. Et comment la diversité s'inscrit dans ces valeurs-là ? Est-ce que la diversité c'est une autre valeur ou alors c'est une valeur qui s'inscrit dans vos nouvelles valeurs que vous avez redessinées il y a 5 ans ?                                                                                                                |
| 19 '33 | W       | On ne l'a pas à proprement parler comme valeur à part entière. Mais elle fait partie de la philosophie quand on dit que notre valeur c'est l'adaptabilité et donc s'adapter aux capacités de chacun, c'est de tenir compte. Quand on dit confiance, c'est pour ça que tout le monde peut faire mieux tous les jours. C'est comme le respect, ce n'est pas une valeur à proprement parler, mais ça coule de source. |
| 20 '44 | Ornella | Voilà j'ai posé toutes mes questions tu as quelque chose à ajouter Avant de conclure.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 20 '55 | W       | En non et c'est pour ça qui rend les choses d'autant plus compliqué pour nos travailleurs . Il faut veiller à ce que le bien-être soit le plus optimale possible parce que c'est vrai que quelqu'un qui a envie de changer, quelqu'un qui a un diplôme et qui a envie de changer et en plus c'est passer le thé de pouvoir changer. Nos travailleurs, je pense que sans content de travailler chez nous d'une      |

FIGURE 20 : Entretien de Manufast.

|        |         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|        |         | <p>part, mais d'une autre part ce n'est pas comme si j'avais le choix entre transmetts 1000 employeurs chez qui il pourrait postuler. Donc nous on va y a ce que l'environnement soit le plus adapté, le plus favorable possible.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 21 '30 | Ornella | <p>Les gens viennent chez vous ont moins de confiance en eux que les personnes qui ne sont pas en mobilité réduite ?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 21 '36 | W       | <p>Je pense que l'on se retourne beaucoup plus facilement quand on n'a pas de handicap. Une personne qui a un handicap mental par exemple n'a pas 36000 endroits où il peut postuler et à part dans une ETA et il y en a que 10 dans Bruxelles. Et on travaille avec un système de place et de quota et donc on ne peut pas engager plus de personnes que le Febfrap et Cocof ont déterminé qu'on pouvait engager. Ce n'est pas aussi simple. Le marché de l'emploi n'est pas aussi évident que pour quelqu'un qui aurait un diplôme d'ingénieur par exemple où les portes s'ouvrent beaucoup plus rapidement, mais maintenant c'est vrai qu'en général on a assez bonne presse en tant qu'entreprise de travail adapté est assez populaire pour les conditions de travail et qu'on essaie de mettre en place pour le bien-être des travailleurs on est populaire en général</p> |

FIGURE 20 : Entretien de Manufast.

|  |         |                                                                                                                                                           |
|--|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | Ornella | J'imagine que la qualité de votre travail et aussi au top et donc il n'y a aucune raison pas faire appel à vous. Merci beaucoup et bonne fin d'après-midi |
|  | W       | De rien et bonne continuation n'hésitez pas à revenir vers moi si vous avez d'autres questions                                                            |
|  | Ornella |                                                                                                                                                           |
|  | W       |                                                                                                                                                           |

FIGURE 20 : Entretien de Manufast.