

Haute Ecole
« ICHEC – ECAM – ISFSC »



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

**Une gestion de la diversité dans les organisations à but non
lucratif : un cadre pour l'engagement travailleur**
Le cas du Samusocial de Bruxelles

Mémoire présenté par

Léon GUARINI

Pour l'obtention du diplôme de

Master en gestion de l'entreprise

Année académique 2023-2024

Promoteur :

Anne ROUSSEAU

Boulevard Brand Whitlock 6 - 1150 Bruxelles

Remerciements

Ce mémoire, bien que le fruit de mon travail, est également le résultat de l'accompagnement et du soutien de nombreuses personnes sans qui ce projet n'aurait pas vu le jour. Pour cette raison, je souhaite exprimer toute ma gratitude envers celles et ceux qui ont participé de près ou de loin à sa réalisation.

Je tiens tout d'abord à exprimer ma sincère reconnaissance à ma promotrice, Anne Rousseau, pour son précieux accompagnement, ses conseils avisés et son soutien tout au long de ce parcours. Son expertise et sa bienveillance ont été des piliers dans la réalisation de ce mémoire. Je remercie aussi Brigitte Hudlot pour son rôle essentiel en tant que personne relais, facilitant de nombreuses étapes de ce projet.

Je suis également reconnaissant envers les relecteurs et relectrice pour leurs critiques constructives et leurs suggestions précieuses, qui ont contribué à enrichir et affiner ce travail.

Enfin, je ne saurais oublier mon entourage, famille et amis, pour leur encouragement, leur soutien et leur patience tout au long de cette aventure académique.

Déclaration sur l'honneur sur le respect des règles de référencement et sur l'usage des IA génératives dans le cadre du mémoire ou d'un travail

Pour les travaux et le mémoire, l'étudiant mentionne sur la page de garde qu'il a pris connaissance des règles en matière de référencement des sources et qu'il les a respectées dans le travail en question, en insérant et signant le paragraphe suivant :

« Je soussigné, NOM, Prénom, Année d'études, déclare par la présente que le travail ci-joint respecte les règles de référencement des sources reprises dans le règlement des études en signé lors de mon inscription à l'ICHEC (respect de la norme APA concernant le référencement dans le texte, la bibliographie, etc.) ; que ce travail est l'aboutissement d'une démarche entièrement personnelle; qu'il ne contient pas de contenus produits par une intelligence artificielle sans y faire explicitement référence. Par ma signature, je certifie sur l'honneur avoir pris connaissance des documents précités et que le travail présenté est original et exempt de tout emprunt à un tiers non-cité correctement.» Date et Signature.

L'étudiant(e) doit également compléter, signer et faire figurer dans le travail / mémoire le document ci-dessous. L'objectif est un usage transparent de l'IA. Merci de cocher les cases qui vous concernent.

Je soussigné(e), Guarini Léon - 180500 (nom + numéro de matricule), déclare sur l'honneur les éléments suivants concernant l'utilisation des intelligences artificielles (IA) dans mon travail / mémoire :

Type d'assistance		Case à cocher
Aucune assistance	J'ai rédigé l'intégralité de mon travail sans avoir eu recours à un outil d'IA générative.	
Assistance avant la rédaction	J'ai utilisé l'IA comme un outil (ou moteur) de recherche afin d'explorer une thématique et de repérer des sources et contenus pertinents.	
Assistance à l'élaboration d'un texte	J'ai créé un contenu que j'ai ensuite soumis à une IA, qui m'a aidé à formuler et à développer mon texte en me fournissant des suggestions.	
	J'ai généré du contenu à l'aide d'une IA, que j'ai ensuite retravaillé et intégré à mon travail.	
	Certains parties ou passages de mon travail/mémoire ont été entièrement été générés par une IA, sans contribution originale de ma part.	
Assistance pour la révision du texte	J'ai utilisé un outil d'IA générative pour corriger l'orthographe, la grammaire et la syntaxe de mon texte.	X
	J'ai utilisé l'IA pour reformuler ou réécrire des parties de mon texte.	
Assistance à la traduction	J'ai utilisé l'IA à des fins de traduction pour un texte que je n'ai pas inclus dans mon travail.	
	J'ai également sollicité l'IA pour traduire un texte que j'ai intégré dans mon mémoire.	
Assistance à la réalisation de visuels	J'ai utilisé une IA afin d'élaborer des visuel, graphiques ou images.	
Autres usages		

Je m'engage à respecter ces déclarations et à fournir toute information supplémentaire requise concernant l'utilisation des IA dans mon travail / mémoire, à savoir :

J'ai mis en annexe les questions posées à l'IA et je suis en mesure de restituer les questions posées et les réponses obtenues de l'IA. Je peux également expliquer quel le type d'assistance j'ai utilisé et dans quel but.

Fait à Bruxelles (ville), le 18/08/2024 (date)

Signature : Léon Guarini 180500 [Prénom Nom de l'étudiant(e) et matricule]



Table des matières

PARTIE 1 – INTRODUCTION	1
1. CONTEXTE GÉNÉRAL	1
2. OBJECTIFS DE RECHERCHE ET STRUCTURE.....	3
PARTIE 2 - REVUE LITTÉRAIRE	4
1. LA DIVERSITÉ AU TRAVAIL	4
1.1 ORIGINE DU CONCEPT DE DIVERSITÉ	4
1.2 DÉFINITION DE LA DIVERSITÉ	5
1.3 LES TYPES DE DIVERSITÉ	6
1.4 LA DIVERSITÉ DANS LE CONTEXTE PROFESSIONNEL	7
1.4.1 <i>Statistiques de l'état actuel de la diversité</i>	7
1.4.1.1 La diversité Ethnique.....	7
1.4.1.2 Diversité de Genre.....	7
1.4.1.3 Diversité et Handicap	8
1.4.1.4 Diversité de l'âge.....	8
1.4.2 <i>Évolution et tendances émergentes</i>	9
1.4.2.1 Attentes des nouvelles générations.....	9
1.4.2.2 Nouvelles Technologies.....	9
1.4.3 <i>Cadre légal et réglementations</i>	10
1.5 LA DIVERSITÉ ET L'INCLUSION.....	12
1.6 IMPACT DE LA PANDÉMIE DE LA COVID-19 SUR LE DIVERSITÉ ET L'INCLUSION	13
1.7 LES DÉFIS D'UNE GESTION DE D&I	14
1.7.1 <i>Diversité et inclusion : deux concepts complémentaires</i>	14
1.7.2 <i>Biais cognitifs</i>	14
1.7.3 <i>Résistance au changement</i>	15
1.7.4 <i>Quotas et engagement organisationnel</i>	16
1.7.5 <i>Niveaux de Maturité dans les Approches de la D&I</i>	16
1.8 MODÈLE DE GESTION DE D&I.....	17
1.9 MESURE DE L'IMPACT DE D&I	19
1.10 BÉNÉFICES D'UNE GESTION DE D&I AU TRAVAIL	20
1.11 LA DIVERSITÉ DANS LES ORGANISATIONS SANS BUT LUCRATIF (OSBL).....	22
1.11.1 <i>Diversité des ressources humaines</i>	22
1.11.2 <i>Dualité entre entreprise et mouvement</i>	22
1.11.3 <i>Tensions internes et engagement</i>	23
1.11.4 <i>Défis en matière d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI)</i>	23
2. L'ENGAGEMENT TRAVAILLEUR	24
2.1 DÉFINITION DE L'ENGAGEMENT TRAVAILLEUR	25
2.2 COMPOSANTS DE L'ENGAGEMENT TRAVAILLEUR.....	26
2.3 MOTEURS DE L'ENGAGEMENT TRAVAILLEUR	27
2.4 MESURER L'ENGAGEMENT TRAVAILLEUR.....	29
2.5 BÉNÉFICE DE L'ENGAGEMENT TRAVAILLEUR	31
2.6 L'ENGAGEMENT TRAVAILLEUR EN ORGANISATION À BUT NON LUCRATIF	32
3. RELATION ENTRE D&I ET L'ENGAGEMENT AU TRAVAIL.....	34

PARTIE 3 - RECHERCHE ET MÉTHODOLOGIE.....	36
1. FINALITÉ DE RECHERCHE.....	36
1.1 OBJECTIFS DE RECHERCHE.....	36
1.2 QUESTION DE RECHERCHE.....	36
2. MÉTHODOLOGIE	37
PARTIE 4 - RECHERCHE ET OBSERVATION.....	39
1. CONSTRUCTION D'UN OUTIL DE GESTION.....	39
1.1 DÉFINITION	39
1.2 ÉVOLUTION DES OUTILS DE GESTION	41
1.3 LES OUTILS DE GESTION DANS L'ÉCONOMIE SOCIALE.....	42
1.3.1 <i>Contexte</i>	42
1.3.2 <i>Courants et perspectives</i>	42
1.3.3 <i>Obstacles</i>	44
1.3.4 <i>La théorie de l'attention pour guider l'action</i>	44
1.3.5 <i>Cadre de la traduction pour la construction d'outils de gestion</i>	45
2. CAS DU SAMUSOCIAL.....	48
2.1 LE SAMUSOCIAL	48
2.2 SCANDALE DE 2017.....	48
2.3 LA DIVERSITÉ ET L'INCLUSION AU SAMUSOCIAL	49
2.4 CONTEXTE D'ÉTUDE ET BESOINS EN OUTILS DE GESTION	50
2.5 METHODOLOGIE ADAPTEE.....	51
2.6 CONSTRUCTION DE L'OUTIL DE GESTION	53
2.6.1 <i>Évaluation actuelle en matière de D&I</i>	53
2.6.2 <i>Une politique de bien-être et de prévention</i>	54
2.6.3 <i>Une structure porteuse</i>	54
2.6.4 <i>L'implication des acteurs</i>	55
2.6.5 <i>Stimulez la concertation et l'approbation</i>	56
2.6.6 <i>Élaborer plan stratégique et opérationnel</i>	56
2.6.7 <i>Engagement de la direction</i>	56
2.6.8 <i>Gestion des connaissances et des compétences</i>	57
2.6.9 <i>Intégrer diversité et inclusion dans la vision et la mission</i>	58
2.6.10 <i>Communication</i>	59
2.6.11 <i>Acteur externe</i>	59
2.6.12 <i>Assurer le suivi</i>	60
2.6.13 <i>Formaliser la diversité et l'inclusion dans les procédures</i>	61
2.7 SCHÉMATISATION DU CADRE DE GESTION POUR LA CONSTRUCTION D'UNE POLITIQUE DE D&I.....	62
PARTIE 5 - DISCUSSION.....	65
1. CONSTRUCTION D'UN OUTIL DE GESTION.....	65
2. UN CADRE DE D&I POUR L'ENGAGEMENT DES EMPLOYÉS.....	70
2.1 APPROCHE DE L'ÉLABORATION DU CADRE DE D&I	70
2.2 UN CADRE DE D&I CONTRIBUTANT À L'ENGAGEMENT DES EMPLOYÉS	71
2.3 REMARQUES.....	75
PARTIE 6 - CONCLUSION.....	77
BIBLIOGRAPHIE.....	80

Liste des figures et des tableaux

Figures

<i>Figure 1 : Les types de diversité, par Jackson et Joshi (2011)</i>	6
<i>Figure 2 : Les phases psychologiques des employés lors de l'introduction de nouvelles initiatives, par Bruxeo (2024)</i>	15
<i>Figure 3 : Phases du plan de diversité mis en place par Actiris, par Diversity Now (2022)</i>	18
<i>Figure 4 : Composantes de l'engagement employé selon le modèle IES, par Armstrong (2014, p.195)</i>	26
<i>Figure 5 : Les leviers de l'engagement des collaborateurs, par Verrier (2015, p.55)</i>	29
<i>Figure 6 : Échelle d'Utrecht, une méthode pour mesurer l'engagement au travail, par Madden et Bailey (2020, p.44)</i>	30
<i>Figure 7 : Relation entre épanouissement, engagement et performance, par Verrier (2015, p.56)</i>	32
<i>Figure 8 : Le modèle conversation-texte de l'organisation et la question de l'intertextualité, par Detchessahar et Journée (2007, p.81)</i>	41
<i>Figure 9 : Les phases d'un processus de traduction, par Callon et al. (2001, cité dans Drevetton et Rocher, 2010, p. 86)</i>	46
<i>Figure 10 : Cadre de traduction dans la construction d'un outil de gestion, par Bollinger Raedersdorf (2018, p.117)</i>	47
<i>Figure 11 : Cadre de l'attention et de traduction inclus dans la construction de l'outil de gestion</i>	63
<i>Figure 12 : Cadre de gestion pour la construction et l'implémentation d'une politique de Diversité et d'Inclusion</i>	64
<i>Figure 13 : Cadre de Diversité et d'Inclusion pour l'engagement employés au Samusocial de Bruxelles</i>	74

Tableaux

<i>Tableau 1 : Classification des 19 critères protégés de la loi anti-discrimination en Belgique, par Diversity Now (2021)</i>	11
<i>Tableau 2 : Les facteurs de résistances au changement, par Soparnot (2010, p.30)</i>	16
<i>Tableau 3 : Caractéristiques des outils de gestion fermés et ouverts, par Martineau (2015, p.56)</i>	40

Usage d'un langage inclusif

Dans le cadre de ce mémoire, nous tenons à promouvoir l'égalité des genres et à combattre les stéréotypes liés au sexe. Une des façons de concrétiser cette vision est d'adopter des pratiques de langage inclusif, telles que l'utilisation du point médian, de formulations épiciènes visant à rendre le langage aussi neutre que possible, et la féminisation des titres professionnels. Cependant, pour faciliter la lecture et assurer une fluidité dans la compréhension du texte, nous avons choisi de ne pas appliquer systématiquement ces pratiques tout au long du document. Il est néanmoins crucial de préciser que ce choix stylistique ne reflète en aucun cas un manque d'engagement envers l'égalité des genres. Nous demeurons profondément attachés à la promotion de l'inclusivité et à la lutte contre les stéréotypes de genre, tant dans la rédaction de ce mémoire que dans les pratiques professionnelles que nous recommandons. Notre objectif est de sensibiliser à ces enjeux tout en garantissant une lecture accessible et agréable pour tous les lecteurs.

Partie 1 – Introduction

1. Contexte général

Selon Bruna (2011), « la mondialisation des échanges, l'ouverture progressive des territoires et la formalisation croissante des relations sociales (Simmel, 1999) induisent une instabilité de l'environnement social, économique et institutionnel » (p.3). Cette mondialisation a entraîné des changements démographiques significatifs, plaçant la diversité au cœur des enjeux contemporains à travers le monde. En Belgique, par exemple, une étude de l'Office belge de statistique montre qu'entre 2011 et 2022, la population d'origine belge a diminué de 7,7 %, tandis que la population d'origine étrangère a augmenté de 5,1 % et celle des non-Belges de 2,6 % (Statbel, 2020, 2022).

Selon Rodgers (2019), la diversification de la population a des répercussions importantes sur la société et sur le marché du travail. En effet, les organisations doivent désormais interagir avec une clientèle, des employés et des parties prenantes de plus en plus variés (Rodgers, 2019). Selon Jolo et al. (2022), il est crucial de prendre en compte cette diversité, car elle implique une multitude de cultures, d'attentes et de besoins différents auxquels les organisations doivent répondre pour s'adapter à un environnement de plus en plus mondialisé et compétitif.

La capacité des organisations à gérer la diversité de leurs employés est devenue un indicateur clé de leur performance globale. Des études récentes soutiennent cette perspective. Par exemple, selon McKinsey (2018), les entreprises qui intègrent la diversité (genre, ethnique et sociale) ont jusqu'à 33 % plus de chances d'obtenir de meilleurs résultats financiers. En outre, la diversité des genres au sein d'une équipe peut accroître la performance jusqu'à 15 %, offrant ainsi un avantage compétitif substantiel. Cependant, une enquête de PwC (2018) révèle un écart notable entre la reconnaissance de l'importance de la diversité par les dirigeants (75 %) et l'implémentation effective de stratégies pour la promouvoir (49 %).

Cet écart entre l'intention et l'action met en lumière plusieurs défis associés à la gestion de la diversité. Dobbin et Klevor (2016), dans leur étude "Why Diversity Programs Fail", soulignent l'importance d'adopter des approches plus inclusives et participatives, allant au-delà des simples déclarations d'intention. Klarsfeld et Cachat-Rosset (2021) indiquent également un manque de ressources et de connaissances sur la manière d'implémenter efficacement une gestion de la diversité. Ce déficit d'information et de savoir-faire pratique souligne la nécessité d'élaborer et de partager des stratégies éprouvées pour intégrer la diversité au sein des organisations de manière constructive et durable.

Parallèlement à l'évolution vers une plus grande diversité, le marché du travail fait face à une concurrence renforcée pour séduire les talents les plus qualifiés dans leur domaine. Ce défi est amplifié par la tendance récente de la « grande démission » qui, combinée à la compétitivité

du marché, rend le recrutement et la fidélisation des collaborateurs plus essentiels que jamais (Mortensen et Edmonson, 2023). La rétention des talents ne se limite pas simplement à éviter le turnover, elle implique de créer un environnement de travail enrichissant qui encourage les employés à rester et à s'épanouir au sein de leur organisation. Investir dans la rétention des talents est une démarche stratégique essentielle pour toute organisation souhaitant pérenniser son succès et réaliser sa mission. C'est dans ce contexte qu'intervient la notion d'engagement. Les travaux de recherche, tels que ceux de Harter, Schmidt et Hayes (2002), démontrent que des niveaux élevés d'engagement des employés sont associés à une baisse significative du turnover, une meilleure satisfaction client, et une augmentation de la productivité.

Certains travaux démontrent un lien entre la diversité que nous avons abordé dans les paragraphes précédents et l'engagement. Nous étudierons plus en détail la notion d'engagement plus loin dans ce travail (cf. infra p. 24) mais nous pouvons déjà une première fois définir l'engagement des employés comme une connexion émotionnelle et cognitive qui motive leur investissement actif dans le travail et l'organisation (Kahn, 1990; Harter et al., 2002; Macey et al., 2009). Selon Cox et Blake (1991), la présence d'une main-d'œuvre diversifiée au sein d'une organisation peut enrichir l'environnement de travail par l'introduction de perspectives variées, favorisant ainsi la résolution de problèmes et une plus grande adaptabilité aux changements du marché, ce qui peut accroître la satisfaction et l'engagement des employés. En outre, des pratiques inclusives qui valorisent et célèbrent les différences individuelles renforcent le sentiment d'appartenance des employés, un facteur clé de l'engagement selon Kahn (1990, cité dans Armstrong et Taylor, 2014).

Dans les organisations à but non lucratif, dont la dénomination reflète leur mission de servir une cause sans rechercher de profit financier, la gestion de la diversité revêt une importance particulière. Ces organisations, souvent engagées dans des missions sociales, culturelles ou humanitaires, se trouvent à l'interface de populations très diversifiées, tant au niveau des bénéficiaires de leurs services que de leurs employés et bénévoles (Granfield, 2022). La capacité à refléter cette diversité au sein de leur structure interne n'est pas seulement une question d'équité ou de représentativité, elle est également cruciale pour la pertinence, l'efficacité et l'impact de leur action (Ferrand, 2021). Selon le National Council of Non profits (2022), mener une gestion de la diversité dans le secteur non lucratif peut renforcer la compréhension et la réponse aux besoins des communautés servies, tout en favorisant un environnement de travail inclusif et respectueux qui attire et retient les talents de tous horizons.

Enfin, notre recherche se plonge dans l'analyse des stratégies de gestion de la diversité dans les organisations à but non lucratif, visant à comprendre son impact sur l'engagement des travailleurs. En allant au-delà de la simple reconnaissance des bénéfices de la diversité, nous explorons comment celle-ci peut enrichir l'environnement de travail et contribuer à un

engagement plus profond, cherchant à démontrer l'effet positif des pratiques inclusives sur l'implication des employés et leur satisfaction.

2. Objectifs de recherche et structure

Cette étude a été structurée pour répondre à trois objectifs principaux. Tout d'abord, elle vise à compiler et à analyser systématiquement les écrits sur la gestion de la diversité, en mettant un accent particulier sur les organisations à but non lucratif. Ensuite, elle examine l'impact d'une gestion efficace de la diversité sur l'engagement des employés, en vue de proposer des stratégies pour améliorer les performances organisationnelles. Enfin, elle propose une méthodologie innovante pour développer des cadres théoriques destinés à renforcer l'engagement des employés grâce à des approches de recherche en ingénierie.

Ce mémoire part de l'hypothèse qu'il existe une corrélation entre les pratiques de gestion de la diversité et l'engagement des employés. Une revue préliminaire de la littérature expose les concepts fondamentaux de la gestion de la diversité (cf. infra p.4) et de l'engagement des employés (cf. infra p.24), établissant ainsi une base solide pour des discussions approfondies. Cette analyse explore ensuite la relation potentielle entre ces deux concepts (cf. infra p.34), en référant des études antérieures et en identifiant des lacunes dans la recherche existante.

La littérature actuelle indique non seulement un lien potentiel entre la gestion de la diversité et l'engagement des employés, mais souligne également des lacunes dans son application pratique, particulièrement dans le cadre des organisations à but non lucratif. Pour combler ces lacunes, l'étude vise à clarifier et à renforcer la connexion entre les concepts de diversité et d'engagement par le développement d'un cadre de gestion. Dès lors, notre question de recherche examine comment un cadre de gestion de la diversité peut-il être construit et appliqué efficacement pour renforcer l'engagement des travailleurs (cf. infra p.36).

Pour atteindre ces objectifs, nous avons également étudié les différentes approches existantes des outils de gestion ainsi que leur construction (cf. infra p.39). L'étude combine recherche théorique et observation empirique lors d'un stage au Samusocial, permettant d'intégrer efficacement les perspectives théoriques. Enfin, au moyen des données recueillies, un cadre théorique de gestion a été développé pour identifier les liens concrets entre la gestion de la diversité et l'engagement des travailleurs, offrant ainsi des recommandations pratiques pour renforcer ces dynamiques au sein de l'organisation (cf. infra p.70).

Partie 2 – Revue littérature

1. La diversité au travail

1.1 Origine du concept de diversité

Dans "Sapiens : une brève histoire de l'humanité", Harari (2015) souligne que l'origine du concept de diversité est profondément enracinée dans notre relation à l'autre, marquée par une tendance humaine à rechercher la similitude et à éviter la différence. Durand et Lecombe (2023, p.15) ajoutent que cette dynamique relationnelle a évolué à travers les siècles, influencée par diverses philosophies et politiques.

Au XVIIIe siècle, les philosophes des Lumières ont théorisé l'idée de tolérance, un concept progressiste pour l'époque, mais qui limitait les injustices sans les éliminer complètement (Durand et Lecombe, 2023). Cependant, cette approche avait ses limites car elle n'abordait pas profondément les inégalités structurelles.

C'est au XXe siècle que la société a véritablement commencé à intégrer la notion de diversité, définie comme le respect sans jugement des différences (Durand et Lecombe, 2023). Cette évolution a conduit à une législation extensive, reconnaissant aujourd'hui un certain nombre (selon le pays) de critères de discrimination légaux dont certains reviennent systématiquement tels que l'âge, l'identité de genre, le handicap ou encore l'état de santé. Contrairement à l'approche tolérante du XVIIIe siècle, la vision moderne de la diversité valorise les différences comme une source d'enrichissement mutuel (Durand et Lecombe, 2023).

Franklin Oikelome (2015) souligne que le concept moderne de diversité a émergé aux États-Unis au début des années 1990, en réponse à l'échec des politiques « d'affirmative action » mises en place dans les années 1960 pour lutter contre les discriminations, notamment celles subies par les minorités noires (Sugrue, 2003). Bien que bien intentionnées, ces politiques ont suscité des débats sur la méritocratie et l'équité, entraînant des oppositions publiques et des défis juridiques (Kahlenberg, 2012). Face à ces défis, la diversité a été adoptée comme un concept plus inclusif et moins polarisant, englobant un large éventail de différences, y compris le genre, l'ethnicité, l'âge, le handicap et l'orientation sexuelle (Thomas & Ely, 1996).

Enfin, Cornet et Warland (2008, cité dans Bruna et Chauvet, 2013) soulignent que la notion de diversité renvoie à trois phénomènes macrosociaux majeurs : « 1) la différenciation croissante de la clientèle et des usagers, nécessitant des efforts accrus de la part des entreprises pour comprendre et répondre à leurs exigences, 2) la diversification de la main-d'œuvre en lien avec un environnement institutionnel, social et économique de plus en plus complexe et 3) la diversité des profils des travailleurs au sein des organisations, incluant des variations en termes de genre, d'âge, d'origines et de conditions de travail » (p.71).

1.2 Définition de la diversité

La diversité au travail est un concept riche et complexe qui, selon Bruna et Chauvet (2013, p. 71), se manifeste à travers de multiples facettes sans posséder une définition universelle. Elle englobe divers aspects tels que l'ethnie, la nationalité, le genre, le handicap et l'âge, et est influencée par des politiques qui varient selon le secteur d'activité, l'environnement, la taille de l'organisation et sa culture. Ces auteurs soulignent que la diversité implique la reconnaissance et l'inclusion de caractéristiques personnelles et de groupe, reflétant un large éventail de traits humains et d'expériences.

Approfondissant cette définition, Bourdeau, Legoux et Grange (2020, p. 54-58) définissent la diversité comme « la répartition des différences entre les membres d'un groupe par rapport à un attribut commun, tel que l'ethnicité, le genre ou l'ancienneté » (p.55). Cette approche met l'accent sur la diversité comme une distribution de traits distinctifs au sein d'un collectif. Une équipe diversifiée se compose d'individus possédant différentes perspectives et compétences nécessaires à l'accomplissement de leurs tâches. Le type et le degré de diversité d'une équipe découlent de l'amalgame des gens qui la constituent. Ainsi, pour ces auteurs, une équipe n'est pas diversifiée en soi : elle l'est en fonction des attributs spécifiques de ses membres.

Le rapport « Equality and Citizenship » de l'Union Européenne (2014-2020) élargit cette vision en considérant la diversité comme « l'ensemble des facettes visibles et invisibles qui rendent chaque personne unique ». Cela inclut non seulement des attributs facilement perceptibles comme l'ethnicité et le genre, mais aussi des caractéristiques moins évidentes comme les opinions politiques, religieuses ou l'orientation sexuelle. Cette perspective souligne que la diversité va au-delà des apparences et intègre des dimensions profondes de l'identité humaine.

L'Organisation Internationale du Travail (OIT) ajoute également une autre dimension en définissant la diversité comme « un engagement à reconnaître et à apprécier l'éventail de caractéristiques qui rendent chaque personne unique, dans une atmosphère qui promeut la réussite individuelle et collective » (2017, p. 71).

Au vue des perspectives variées, nous constatons que la diversité est un concept multidimensionnel et invoqué dans divers domaines tels que le professionnel, le politique, le scientifique et l'associatif, sans une définition universelle acceptée. Ses différentes définitions et perspectives soulignent la complexité de la diversité au travail, dont les implications varient selon l'environnement et la culture organisationnelle. Comme le mentionnaient Thomas et Ely (1996), il est nécessaire d'adopter des approches personnalisées pour gérer efficacement la diversité, en reconnaissant et valorisant ses différentes facettes visibles ou non.

1.3 Les types de diversité

Pour commencer, la diversité est un concept aux multiples facettes qui s'entrecroisent et se cumulent dans le contexte professionnel (Boily, 2021, p.49). Elle inclut des variétés ethnoculturelles, socioéconomiques, religieuses, générationnelles, de genres, d'orientations sexuelles, de styles d'apprentissage, et bien plus. Sébastien Arcand, professeur au Département de management de HEC Montréal, illustre ce point en expliquant que l'exploration de la diversité ethnoculturelle révèle des intersections avec d'autres dimensions telles que les enjeux intergénérationnels, de genres et de handicaps (Mc Andrew et al., 2013). Cette richesse montre que la diversité est comparable à une toile complexe et interconnectée.

Ensuite, le Secrétariat général du Conseil de l'Union européenne (2022, p.3) renforce cette idée en décrivant la diversité comme un spectre englobant toutes les différences au niveau des caractéristiques géographiques, démographiques et des identités individuelles. Chaque individu est unique, apportant une expérience distincte sur son lieu de travail, ce qui enrichit le tissu organisationnel.

Enfin, Bourdeau, Legoux et Grange (2021, p.54-58) proposent une classification de la diversité basée sur deux dimensions principales : l'orientation dominante d'un attribut et sa perceptibilité (voir figure 1 ci-dessous). L'orientation dominante peut être axée sur la tâche, c'est-à-dire des aspects directement pertinents à l'accomplissement d'une fonction, tels que l'ancienneté et les compétences, ou sur les relations, influençant les interactions interpersonnelles sans impact direct sur la tâche, comme l'âge et la personnalité. La perceptibilité, quant à elle, concerne la facilité avec laquelle un attribut peut être observé. Certains attributs, tels que le sexe ou l'ethnicité, sont facilement perceptibles, tandis que d'autres, comme la personnalité ou les compétences, ne sont discernables qu'à travers l'interaction.

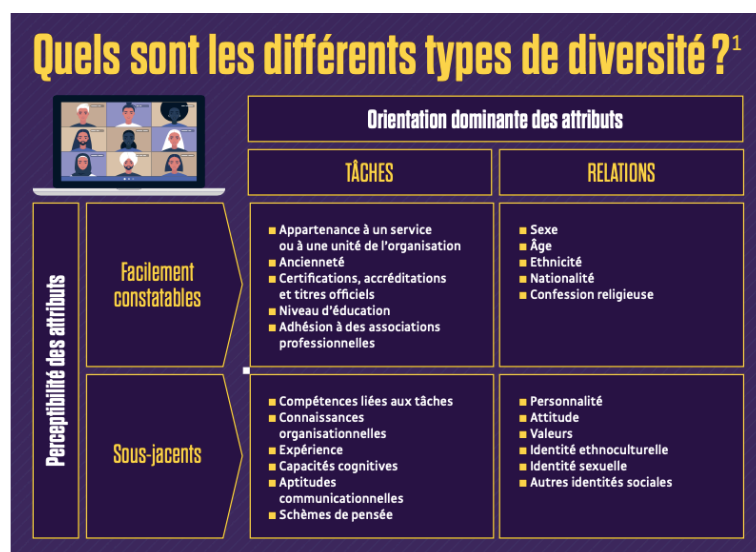


Figure 1 : Les différents types de diversité

Source : Jackson et Joshi (2011, cité dans Bourdeau, Legoux et Grange, 2021, p.54-58).

1.4 La diversité dans le contexte professionnel

Après avoir traité de l'origine, des définitions et des différentes typologies de la diversité, nous allons désormais explorer cette notion dans le monde du travail de manière globale, en examinant les tendances et pratiques actuelles pour obtenir une vision élargie du sujet. Ensuite, nous nous pencherons spécifiquement sur le secteur non marchand, qui est au cœur de notre thématique et de notre question de recherche. Rappelons que notre objectif est de déterminer comment implémenter une gestion efficace de la diversité au Samusocial afin d'améliorer l'engagement des travailleurs. Cette démarche nous permettra de comprendre les enjeux spécifiques à ce secteur et de proposer des solutions adaptées à ses besoins uniques en matière de diversité.

1.4.1 Statistiques de l'état actuel de la diversité

Nous allons parcourir dans ce point, quelques statistiques afin d'avoir une représentation actuelle de la diversité dans le monde du travail en Belgique. Pour structurer notre développement et plus de clarté, nous avons choisi d'aborder la diversité à travers quatre de ses dimensions les plus citées dans la littérature : l'ethnie, le genre, l'âge et le handicap.

1.4.1.1 La diversité Ethnique

Selon Statbel (2021) et Keytsman et al. (2022), la part de la population belge d'origine étrangère et la part des non-belges en âge de travailler (18-64 ans) ne cesse d'augmenter pour atteindre 33,7% de la population. Cette diversité ethnique en Belgique révèle des défis persistants, notamment en ce qui concerne l'accessibilité à l'emploi ainsi que les conditions de travail après l'embauche. En effet, une étude menée par Unia (2021) a montré que les candidats d'origine étrangère ont entre 20 et 30 % moins de chances d'obtenir un entretien d'embauche par rapport aux candidats belges. De plus, ces candidats occupent souvent des emplois précaires et moins rémunérateurs, avec des salaires inférieurs de plus de 43 % par rapport aux natifs (Conseil Supérieur de l'emploi, 2018).

1.4.1.2 Diversité de Genre

Que ce soit en Belgique, en Europe ou dans le monde, il existe un terrain inégalitaire dans le monde du travail entre les hommes et les femmes. Selon Statbel, en 2022, les femmes gagnaient toujours 5% de moins que les hommes pour le même temps de travail au même poste. Si nous prenons en compte l'écart salarial expliquée par la ségrégation professionnelle par métier et par temps de travail, cet écart salarial monte jusqu'à 25% en faveur des hommes (Dorion, 2021).

Ensuite, de nombreuses statistiques démontrent une omniprésence d'une attitude discriminatoire envers les femmes. En effet, selon une étude, environ 80 % des femmes salariées rapportent être régulièrement confrontées à des comportements ou décisions

sexistes (Dorion, 2021) et une femme sur cinq a été victime de harcèlement sexuel au cours de sa carrière professionnelle (IFOP, 2014). Enfin, 93 % des femmes estiment que ces attitudes discriminatoires peuvent réduire leur sentiment d'efficacité personnelle en affectant leur confiance en soi, leur performance et leur bien-être au travail (Dorion, 2021).

De plus, une étude publiée par Eurostat en 2020, l'Office statistique de l'Union européenne, mentionne que dans les personnes occupant un poste d'encadrement dans l'Union Européenne, 63% étaient des hommes et 37% étaient des femmes. De plus, selon l'Echo (2024), il y a moins de 5% de femmes CEO dans le monde et moins de 20% dans le top management en Belgique.

1.4.1.3 Diversité et Handicap

Les personnes en situation de handicap rencontrent également de nombreux défis sur le marché du travail notamment en termes de discrimination d'accessibilité à l'emploi (Bruxeo, 2024). En Belgique, seulement 23 % des personnes en situation de handicap sont employées et parmi ces travailleurs, seulement 51 % occupent des emplois adaptés à leurs besoins spécifiques (Statbel, 2018). De plus, un déficit d'information sur les aides disponibles, le manque d'aménagement raisonnable et des définitions administratives trop restrictives du handicap compliquent encore leur inclusion professionnelle (Fondation Roi Baudouin, 2024 et Unia, 2021).

1.4.1.4 Diversité de l'âge

La diversité des âges en Belgique pose des défis spécifiques sur le marché du travail. Les jeunes (18-24 ans) connaissent un taux de chômage élevé de 16% (Statbel, 2024), souvent en raison du manque d'expérience et des emplois précaires tandis que les travailleurs plus âgés (55-64 ans) eux, sont confrontés à la discrimination liée à l'âge et aux défis technologiques (Unia, 2023). De plus, les préjugés sur la productivité et l'adaptabilité des travailleurs âgés persistent, malgré des preuves de leur expérience et de leur fiabilité (Unia, 2021).

A travers ces statistiques, nous pouvons observer que le statut actuel de la diversité dans le monde du travail reflète une transformation significative, motivée par divers facteurs économiques, sociaux et technologiques. Slate (2023), souligne que modifier nos conceptions de l'inclusion pour bâtir une société plus égalitaire est une urgence absolue et que la diversité n'est pas simplement une tendance passagère liée aux mouvements sociaux récents, mais une réponse nécessaire à la complexité croissante des environnements démographiques, sociaux, économiques et technologiques.

1.4.2 Tendances émergentes

Dans cette section, nous explorons les tendances émergentes en matière de diversité et d'inclusion (D&I) dans le monde du travail. Ces nouvelles dynamiques fournissent un cadre essentiel pour comprendre comment les entreprises réorientent et adaptent leurs stratégies afin de répondre aux défis actuels et futurs.

1.4.2.1 Attentes des nouvelles générations

Les attentes des nouvelles générations, en particulier des Millennials, ont également un impact majeur sur les politiques de diversité et d'inclusion (D&I) des entreprises. Jean-Claude Le Grand, Directeur Général des relations humaines chez L'Oréal, souligne que "les Millennials ont de nouvelles attentes et exigences. Selon Liger et Rohou (2016), la raison d'être d'une entreprise est devenue un facteur de plus en plus déterminant pour les personnes en recherche d'emploi, contrairement aux décennies précédentes. En effet, Diez et Carton (2013) ont constaté que « les stratégies de motivation échouent si elles ne permettent pas de donner du sens au travail » (p.105). Jaap Paauwe (2022), professeur en organisation et gestion du personnel à l'Université de Tilburg, souligne l'importance d'une bonne adéquation entre les motivations des employé·e·s et les objectifs de l'entreprise.

Cependant, il convient de nuancer l'idée selon laquelle ces attentes sont propres à une génération. Dominique Méda (2021) critique l'idée de différences générationnelles scientifiquement établies, suggérant que les variations des aspirations professionnelles résultent davantage d'évolutions socio-économiques et culturelles globales. Ainsi, les préoccupations en matière de diversité, d'inclusion et de quête de sens au travail pourraient refléter un changement général des mentalités plutôt que des spécificités générationnelles.

1.4.2.2 Nouvelles technologies

L'adoption croissante de l'intelligence artificielle (IA) et des algorithmes dans les processus de recrutement apporte son lot de défis, notamment en ce qui concerne la diversité. Comme l'explique Laurent Depond (2022), ces technologies, bien qu'efficaces à bien des égards, peuvent malheureusement reproduire et même renforcer des discriminations préexistantes, comme les biais sexistes et racistes qui existent chez les humains. Ces biais, intégrés de manière presque invisible dans les systèmes d'IA, sont d'autant plus inquiétants qu'ils risquent de perpétuer automatiquement des inégalités. Cela complique sérieusement les efforts des entreprises pour créer des environnements de travail réellement diversifiés et inclusifs.

Serge Abiteboul, directeur de recherche à l'Inria (Institut national de recherche en informatique et en automatique), souligne dans un article paru dans *Le Monde* (2017) que ces biais peuvent entraîner des décisions injustes dans divers domaines, tels que la sélection de CV dans le monde du travail, car les algorithmes apprennent à partir de données historiques

qui contiennent déjà des préjugés. En conséquence, les candidats issus de minorités ou ceux qui ne correspondent pas aux stéréotypes traditionnels peuvent être injustement écartés.

1.4.3 Cadre légal et réglementations

Un rapport du Centre pour l'égalité des chances, la lutte contre le racisme et Business & Society Belgium (2007) met en évidence que l'engagement des entreprises en faveur des politiques de diversité, de la mixité et de l'égalité des chances s'est considérablement intensifié. Outre leur impact positif sur l'organisation (cf. infra p.20), cette évolution est également attribuable à la dimension juridique croissante que la notion de diversité a pris ces dernières années.

Transcendant le simple critère de choix organisationnel, la notion de diversité prend une dimension juridique significative. En effet, elle est fermement ancrée dans le cadre légal européen, reflétant une exigence réglementaire et une valeur fondamentale que les organisations doivent intégrer et respecter, au-delà de leur volonté de diversification (OIT, 2021). Pour ce faire, l'Union européenne met en place différentes mesures à travers divers instruments législatifs que nous allons brièvement parcourir dans ce chapitre.

Premièrement, au niveau européen, **l'article 13 du Traité CE** établit la prévention et la lutte contre toute forme de discrimination comme un objectif clé de l'Union européenne. Ce traité sert de fondement légal pour promouvoir des actions et des réglementations liées à la diversité, notamment dans les relations de travail (OIT, 2021).

Deuxièmement, la **Charte des droits fondamentaux de l'UE**, proclamée en 2000 et rendue contraignante en 2007, joue un rôle essentiel en soutenant les droits fondamentaux et en interdisant la discrimination sur diverses bases, incluant le sexe, l'ethnie, la langue, et la religion (Journal officiel de l'Union Européenne, 2012).

Troisièmement, en 2017, le **Socle européen des droits sociaux** a été proclamé, introduisant 20 principes essentiels pour garantir des marchés du travail et des systèmes de protection sociale justes et de qualité en Europe. Ces principes sont structurés autour de trois grands chapitres : l'égalité des chances, des conditions de travail équitables, et la protection et inclusion sociales (Commission européenne, 2021).

Enfin, plusieurs **directives européennes** ont également été adoptées pour renforcer l'égalité de traitement et combattre la discrimination (Eur-Lex, 2024) :

- La **Directive 2000/78/CE** établit un cadre général contre la discrimination dans l'emploi basée sur la religion, le handicap, l'âge, ou l'orientation sexuelle.
- La **Directive 2000/43/CE**, aussi connue sous le nom de directive sur l'égalité raciale, lutte contre la discrimination raciale.

- La **Directive 2002/73/CE** promeut l'égalité de traitement entre hommes et femmes en matière d'emploi et de formation professionnelle, incluant des mesures contre le harcèlement sexuel.
- La **Directive 2006/54/CE** vise à consolider l'égalité des chances et de traitement en matière d'emploi entre hommes et femmes, interdisant les discriminations directes ou indirectes.

Au vu de la multitude de mesures et d'instruments législatifs mis en œuvre en matière de non-discrimination, la Commission européenne fournit un cadre uniforme pour tous les États membres. Ce cadre sert de référence pour que chaque pays adopte des mesures qui ne sont pas seulement contraignantes, mais également incitatives, afin de mettre en pratique les principes de non-discrimination et d'égalité et de promouvoir la diversité. Ce cadre européen est ensuite adapté et intégré dans les législations nationales et régionales de chaque État membre.

En Belgique, les critères protégés par les réglementations anti-discrimination (Commission européenne, 2021) sont au nombre de 19 (voir tableau 1). Cela signifie que toute discrimination fondée sur l'un de ces critères est interdite et punissable.

Tableau 1 : Classification des critères protégés par la loi anti-discrimination

Loi genre	Loi anti-racisme	Loi anti-discrimination
Sexe (grossesse, maternité, genre, allaitement, comaternité, paternité, adoption, PMA)	Nationalité Prétendue race Couleur de peau Ascendance Origine nationale ou ethnique	Âge Orientation sexuelle Etat civil Naissance Fortune Conviction religieuse ou philosophique Conviction politique Langue Etat de santé actuel ou futur Handicap Caractéristique physique ou génétique Origine sociale Conviction syndicale

Source : Rapport de Diversity Now (2021)

Pour souligner l'importance de l'aspect légal en matière de diversité, l'enquête du Bureau international du travail (BIT) (2021), révèle que la rentabilité n'est pas le facteur principal motivant les entreprises à adopter des initiatives de diversité et d'inclusion. En effet, selon l'enquête, 48 % des entreprises interrogées indiquent que le respect de leurs obligations légales est le facteur le plus influent. De plus, il est mentionné que l'amélioration du bien-être des employés et la capacité à attirer, former et fidéliser les meilleurs talents, tous deux également liés à la rentabilité, se placent en second et troisième rang, avec chacun 41 % des réponses. Cela démontre que l'aspect légal de la gestion de la diversité et de l'inclusion est

souvent le principal moteur pour les entreprises. Ces obligations légales incitent les organisations à formaliser des politiques de D&I, non seulement pour respecter la loi mais aussi pour éviter les risques de non-conformité, susceptibles d'entraîner des sanctions ou de nuire à la réputation de l'entreprise (OIT, 2022).

Nous concluons cette section sur le cadre légal de la diversité au travail par une citation du Service Public Fédéral (SPF, n.d.) : « si l'égalité des droits est le fondement et l'objectif des lois anti-discriminatoires, la diversité, quant à elle, représente une politique ou un moyen pour y parvenir ». En d'autres termes, alors que l'égalité des droits vise à assurer un traitement équitable et sans préjugés pour tous, la diversité est adoptée comme une stratégie ou une approche pour promouvoir et réaliser cette égalité au sein de la société ou des organisations.

1.5 La diversité et l'inclusion

Dans le cadre de ce mémoire, lorsque nous abordons le concept de diversité, il est essentiel d'y attacher celui de l'inclusion. En effet, les progrès vers la diversité et ses avantages ne peuvent être obtenus sans mettre l'accent sur l'inclusion (OIT, 2022). Sébastien Durand et Jérôme Lecombe (2023) expliquent que depuis les années 2010, le terme d'inclusion s'est imposé comme un concept plus large et englobant, cherchant à agréger nos différences en un tout. Les deux auteurs précisent et citent que, "la tolérance admet que nous ne sommes pas tous semblables, la diversité constate ces différences sans porter de jugement, l'inclusion les valorise et en fait une force" (Durand et Lecombe, 2023, p.22). En d'autres termes, la diversité est descriptive, constatant les différences, tandis que l'inclusion exprime un engagement actif à valoriser ces différences.

Ensuite, Boily (2021, p.49-50) ajoute que si la diversité au sein d'une entreprise pourrait se calculer d'après le nombre de personnes issues de différents groupes, l'inclusion est plutôt une façon d'être. Elle nécessite un environnement de travail où tous se sentent réellement valorisés. Mor Barak (2011) appuie cela en disant que des équipes diversifiées sur le papier ne permettent pas nécessairement aux travailleurs de se sentir écoutés ou valorisés. Souvent réduite à des mesures statistiques, la diversité peut donner une image trompeuse sur la manière dont elle est vécue par les collaborateurs (Smith-Meyer, 2022). Cette distinction est essentielle pour comprendre pourquoi simplement avoir une diversité statistique ne suffit pas pour garantir une véritable inclusion et une participation active de tous les membres au sein de l'organisation.

De plus, l'inclusion est décrite comme un choix conscient des organisations. L'article "La diversité est un fait, l'inclusion est un choix" (Le Soir, 2021) résume cette distinction fondamentale. Alors que la diversité est un état démographique passif, l'inclusion est une action proactive. Et cette action proactive doit être soutenue par des politiques d'inclusion dans tous les aspects de la gestion des ressources humaines et de la stratégie organisationnelle

(Mor Barak, 2011). En effet, toute approche visant à créer un lieu de travail inclusif doit tenir compte de l'environnement global, y compris la stratégie, le leadership, les systèmes et la culture organisationnelle, ainsi que l'environnement social et économique général dans lequel elle évolue (Kurt Lewin, 1939).

Enfin, l'inclusion permet de concrétiser les avantages de la diversité, en se traduisant par un engagement accru des employés, une diminution du turnover, et une amélioration de la performance organisationnelle (Kalev, Dobbin, & Kelly, 2006). Mettre l'accent sur l'inclusion permet également de répondre aux évolutions des attentes sociétales en matière de justice sociale et d'équité, renforçant la responsabilité sociale de l'entreprise et augmentant son attractivité auprès des diverses parties prenantes (Ely & Thomas, 2001).

Dans le cadre de ce mémoire, nous retiendrons la définition de l'inclusion donnée par Ferdman (2017, cité dans Chakor, 2020) : « Dans les organisations et sociétés inclusives, les personnes de toutes identités et de tous styles peuvent être pleinement elles-mêmes tout en contribuant à la collectivité dans son ensemble, en tant que membres appréciés et à part entière » (p.235). Cette définition intègre ainsi les dimensions individuelles, organisationnelles et sociétales, en couvrant des concepts aux contours terminologiques étendus tels que l'identité, le style, l'être soi ou le fait d'être apprécié (Chakor, 2020). En reliant cette compréhension de l'inclusion à celle de la diversité, nous comprenons que la véritable valeur de la diversité ne peut être réalisée que dans un environnement où chaque individu est non seulement toléré mais aussi valorisé et intégré, permettant ainsi de transformer les différences individuelles en forces collectives pour l'organisation.

1.6 Impact de la pandémie de la COVID-19 sur le Diversité et l'inclusion

Selon le rapport mené par le SPF (Service Public Fédéral) et par l'Unia (Centre interfédéral pour l'égalité des chances) (2022), avant la pandémie, un écart significatif existait déjà entre les personnes d'origine belge et étrangère sur le marché du travail, particulièrement pour celles d'origine non-UE. Ces dernières affichaient des taux d'activité plus faibles, des taux de chômage plus élevés et des salaires plus bas (SPF ETCS, 2021).

Lorsque la crise sanitaire est apparue, ces vulnérabilités ont été exacerbées (OCDE, 2020). En effet, les personnes d'origine étrangère, déjà défavorisées, ont vu leurs conditions de travail se détériorer davantage parce qu'elles étaient surreprésentées dans les secteurs les plus affectés par la crise, tels que l'horeca, la construction et les services d'entretien, où le télétravail était souvent impossible (OIT, 2021). Cette situation a amplifié les inégalités existantes et mis en évidence l'urgence de politiques plus inclusives et équitables pour soutenir les travailleurs les plus vulnérables (SPF Sécurité sociale, 2021).

Nous avons abordé et mentionné dans les paragraphes précédents que la pandémie a exacerbé la discrimination liée à la diversité ethnique. Cependant, cela a également été le cas pour d'autres dimensions telles que l'âge, le genre et le handicap. En effet, sans entrer dans les détails, plusieurs études ont montré une augmentation des actes de discrimination envers les personnes âgées, souvent perçues comme plus vulnérables au virus et moins capables de s'adapter aux exigences technologiques imposées par la généralisation du télétravail (AGE Platform Europe, 2020). De plus, les inégalités de genre se sont accentuées, avec un impact disproportionné sur les femmes, notamment en termes de charge domestique accrue et de perte d'emploi (ONU Femmes, 2020). Par ailleurs, les personnes en situation de handicap ont rencontré davantage de difficultés à accéder à des aménagements raisonnables dans le cadre du travail, et ont souvent été exclues des opportunités de télétravail en raison d'un manque d'adaptations nécessaires (Organisation Mondiale de la Santé, 2020).

La pandémie de la COVID-19 a donc accéléré la prise de conscience et l'action du gouvernement et des entreprises en matière de diversité et d'inclusion. Selon l'Organisation Internationale du Travail (OIT, 2021), 67 % des travailleurs reconnaissent que la sensibilisation accrue aux inégalités sociales, exacerbées par la pandémie, a conduit à une plus grande attention à la D&I. En outre, 69 % des travailleurs confirment que la pandémie a renforcé leurs attentes envers leurs employeurs en matière de promotion de la D&I. Cette dynamique montre que la diversité et l'inclusion sont devenues des priorités stratégiques pour les employeurs, répondant aux attentes croissantes des travailleurs et aux défis posés par la crise sanitaire (Sarkar et Basu, 2020).

1.7 Les défis d'une gestion de D&I

La gestion de la diversité en milieu de travail présente de nombreux défis qui peuvent affecter les organisations. Cette section examine certains de ces défis, en s'appuyant sur diverses études et perspectives académiques.

1.7.1 Diversité et inclusion : deux concepts complémentaires

Payam Eslami (2021, cité dans Venne, 2021), directeur de *Entreprendre Ici* précise qu'il est crucial de distinguer la diversité de l'inclusion : "il ne s'agit pas seulement d'intégrer aux équipes des gens issus de la diversité. Pour en tirer des bénéfices, on doit créer les conditions nécessaires pour qu'ils puissent s'exprimer, être écoutés et participer activement à l'objet social de l'organisation" (p.61). L'inclusion est donc essentielle pour que l'organisation puisse tirer pleinement parti de la diversité (cf. supra p.12).

1.7.2 Biais cognitifs

Le biais inconscient, selon Jump (2019), se réfère à la tendance du cerveau à créer rapidement des raccourcis mentaux pour naviguer à travers la masse d'informations traitées chaque jour. Bien que ces biais ne soient pas intrinsèquement négatifs, ils peuvent entraver une prise de

décision efficace et équitable. Sébastien Durand et Jérôme Lecombe (2023) précisent que les mécanismes liés aux préjugés sont souvent inconscients, rendant difficile la reconnaissance de nos propres biais, ce qui peut entraîner une analyse erronée des situations et des individus.

Déconstruire les stéréotypes et surmonter les préjugés nécessite un effort cognitif considérable et plus notre charge cognitive est élevée, plus il est probable que notre cerveau tombe dans les pièges du jugement rapide et biaisé (Bruxeo, 2024). Les formateurs de Bruxeo ont partagé que dans un monde idéal, nous devrions être capables de déconstruire nos stéréotypes en permanence mais qu'il est cependant important de reconnaître nos limites cognitives et d'accepter que nos raisonnements peuvent être imparfaits.

1.7.3 Résistance au changement

Tout d'abord, « la résistance au changement traduit la capacité des individus d'entraver les projets de réforme dans lesquels s'engage l'entreprise. Elle renvoie à une variété de comportements comme le déni, l'indifférence, le rejet, la rumeur, l'obéissance aveugle, le refus, l'argumentation, la contestation, l'opposition, la répression, la grève, le sabotage... » (Bareil, 2010, cité dans Soparnot, 2010, p.26).

Ensuite, le psychiatre Kübler-Ross illustre, sous la forme d'un schéma (voir figure 2), les différentes phases psychologiques que traversent fréquemment les employés en réponse à l'introduction de nouvelles initiatives (cité par Bruxeo, 2024). Kübler-Ross explique qu'il y a une incompréhension et un rejet initial du changement. Ensuite, certains peuvent résister activement, contestant les nouvelles politiques. Cette résistance peut mener à des sentiments de désespoir et de frustration. Progressivement, les employés commencent à accepter les changements, bien que sans grand enthousiasme au début. Finalement, ils intègrent ces nouvelles politiques, reconnaissent leurs bénéfiques, et deviennent des soutiens actifs de la diversité. Comprendre ces phases aide les gestionnaires à mieux accompagner leurs équipes dans cette transition.



Figure 2 : Les phases psychologiques que traversent les employés lors de l'introduction de nouvelles initiatives
Source : Powerpoint dans le cadre d'une formation sur la diversité et l'inclusion donné par Bruxeo (2024)

Enfin, sous la forme d'un tableau, Soparnot (2010, p.30) synthétise les différents facteurs et caractéristiques propres à la résistance au changement dans les organisations. D'après lui, pour mieux appréhender la manière dont les individus peuvent entraver la progression d'un projet, il est crucial d'examiner la résistance au changement en tenant compte de ses différentes formes et facteurs.

Tableau 2 : Les différents facteurs de résistances au changement et leurs caractéristiques

Facteurs de résistance au changement	Caractéristiques
Anxiété (résistance psychologique)	Le changement est un puissant « stresser » qui provoque un état de déséquilibre psychologique
Relation à l'entreprise (résistance identitaire)	Le changement provoque une remise en cause de l'identité de la personne en modifiant la nature de la relation qui la lie à l'organisation
Jeux de pouvoir (résistance politique)	Le changement est une menace lorsqu'il met en cause les conditions des jeux de pouvoir des acteurs et leurs libertés d'action
Influence du groupe (résistance collective)	Le changement peut briser l'équilibre créé par les normes de groupes
Culture d'entreprise (résistance culturelle)	Le changement peut véhiculer des valeurs qui divergent avec celles de l'organisation
Connaissances et compétences des individus (résistance cognitive)	Le changement impose l'apprentissage de techniques et de méthodes nouvelles

Source : Soparnot (2010, p.30)

1.7.4 Quotas et engagement organisationnel

Hélène Lee-Gosselin (cité dans Venne, 2021) soutient que les quotas sont un « mal nécessaire pour vaincre certaines résistances » (p.1). François Dauphin avertit toutefois que les quotas peuvent parfois aboutir à un minimum requis, sans réel engagement des entreprises. En l'absence de quotas, les progrès sont plus lents, mais plus profondément enracinés dans les convictions des organisations (Dauphin, 2021). Dans ce sens, Sylvain Lafrance (2021) affirme que la diversité doit dépasser les quotas pour s'incarner dans une véritable culture inclusive, créant les conditions nécessaires à l'apport de chacun. Une culture inclusive permet de valoriser chaque individu pour ses compétences uniques et non pour se conformer à une norme.

1.7.5 Niveaux de maturité dans les approches de la D&I

Un des défis majeurs de la gestion de la diversité réside dans la maturité des approches adoptées par les organisations en matière de diversité et inclusion (D&I). Selon des recherches, les organisations qui adoptent une approche transformationnelle sont plus susceptibles de réussir leur transition vers une politique de D&I (OIT, 2022). Cependant, ces organisations sont encore rares (PwC, 2021 ; BIT, 2019).

L'approche transformationnelle signifie que la D&I fait partie intégrante de la culture et de la stratégie, influençant chaque aspect du cycle de vie de l'employé et de l'activité organisationnelle. Comme nous l'avons vu précédemment, la plupart des organisations commencent par une approche légaliste, se limitant à quelques politiques élémentaires pour se conformer aux exigences légales, sans aller beaucoup plus loin (cf. supra p.10).

1.8 Modèle de gestion de D&I

Malgré l'intérêt manifeste et les discours abondants sur le sujet de la diversité et l'inclusion, la littérature scientifique reste relativement pauvre en termes d'outils concrets et rigoureux pour sa gestion effective et en particulier dans le secteur à but non lucratif. La majorité des travaux se concentrent sur les aspects théoriques, les avantages potentiels de la diversité et les défis liés à sa mise en œuvre. Cette lacune dans la littérature souligne l'importance de poursuivre les recherches pour élaborer des instruments de gestion de la diversité qui soient à la fois efficaces et fondés sur des preuves solides.

Aujourd'hui, le respect du cadre légal et réglementaire constitue le premier moteur et un premier outil à la disposition des employeurs pour promouvoir la diversité au sein de leurs organisations. Toutefois, comme énoncé précédemment dans la section « Cadre légal de la diversité » (cf. supra p.10), être une organisation diversifiée et inclusive ne consiste pas uniquement à appliquer la loi. Pour les organisations qui ne se veulent pas seulement légalistes mais qui ont l'intention de s'inscrire dans un processus transformationnel (cf. supra p.16) d'autres leviers peuvent être utilisés par les employeurs. En effet, il existe quelques outils pour promouvoir la diversité et l'inclusion dans les organisations, parmi lesquels figurent les chartes et les plans de diversité, qui se distinguent par leur utilisation répandue et leur impact structurant. Ces outils sont fréquemment adoptés car ils fournissent un cadre formel et reconnaissable pour l'engagement en faveur de la diversité, offrant ainsi une feuille de route claire pour les organisations. De plus, ils bénéficient d'un soutien (économique) institutionnel et peuvent améliorer l'image publique de l'organisation (par des labels diversité), renforçant ainsi sa réputation et son attractivité auprès des talents (Diversity Now, 2021).

Pour encourager et faciliter l'adoption de politiques de diversité par les États membres, la Commission européenne a initié les chartes de la diversité (Commission européenne, 2021). En adhérant à ces chartes, les organisations s'engagent à développer et maintenir un milieu de travail inclusif, respectueux de toutes les différences, qu'elles soient de genre, ethniques, religieuses, générationnelles, liées au handicap ou à l'orientation sexuelle. Depuis 2004, 26 chartes de la diversité ont été établies à travers l'Europe, encourageant l'adoption de bonnes pratiques en gestion de la diversité au sein d'une variété d'entités, incluant des entreprises privées, des organismes publics et des organisations à but non lucratif (Diversity Now, 2021).

Au-delà du contexte européen, des chartes de diversité sont également établies aux niveaux national et régional. Par exemple, la région de Bruxelles-Capitale a lancé sa charte de la diversité en décembre 2005 via Actiris, visant à encourager les entreprises à développer des plans de diversité et à s'engager activement dans la mise en place de politiques de diversité et d'inclusion en partenariat avec leurs employés et/ou représentants (Actiris Brussels, 2024). Si un plan de diversité est mené avec succès, Actiris attribue à l'organisation concernée un label diversité. Ce label sert de reconnaissance officielle de son engagement et de ses efforts pour promouvoir la diversité et l'inclusion au sein de son environnement de travail.

La figure 3 ci-dessous illustre le processus cyclique mis en place par Actiris pour aider les organisations à développer leur plan de diversité (Diversity Now, 2022) :

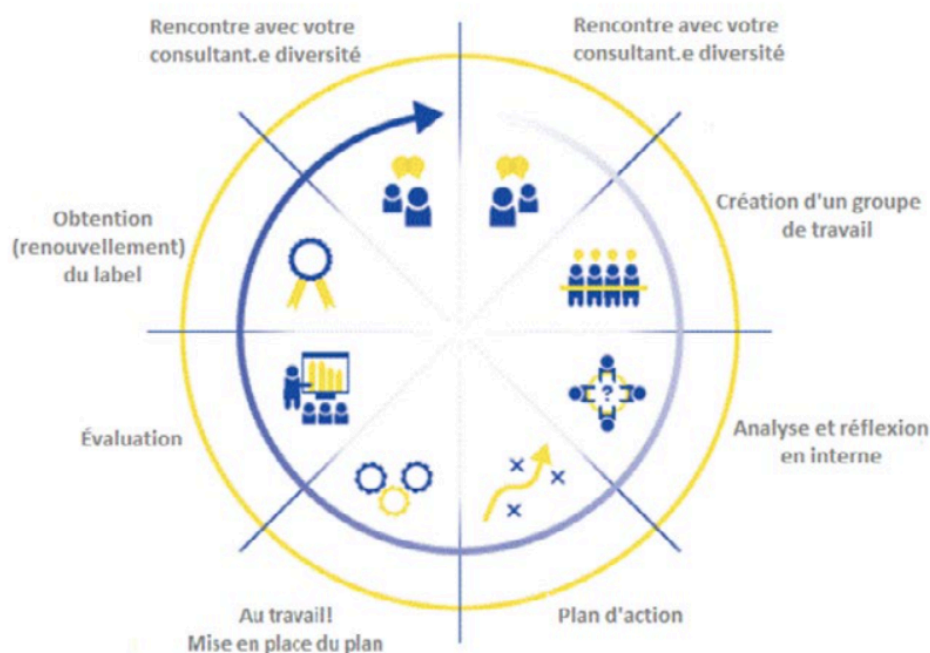


Figure 3 : Phases du plan de diversité de Actiris

Source : Rapport « Diversité et Inclusion » par Diversity Now (2022) et financé par le Fonds de Droits, d'Égalité et de Citoyenneté de l'union européenne

Le processus structuré proposé par Actiris pour promouvoir la diversité dans les organisations commence par une rencontre avec un consultant en diversité, ce qui permet de discuter des objectifs et des besoins spécifiques de l'organisation. Par la suite, un groupe de travail inclusif, représentant divers départements et niveaux hiérarchiques, est formé afin de garantir une approche holistique et participative. Ce groupe procède alors à une analyse approfondie de l'état actuel de la diversité en utilisant des données quantitatives et qualitatives, permettant ainsi d'identifier les forces et les lacunes existantes. Sur la base de cette analyse, un plan d'action détaillé est élaboré, généralement pour une période de deux ans, incluant des mesures concrètes pour améliorer la diversité et l'inclusion. La mise en œuvre de ce plan est ensuite accompagnée par le soutien continu du consultant. De plus, une évaluation à mi-parcours permet de mesurer les progrès réalisés et d'ajuster les actions si nécessaire, assurant

ainsi que les objectifs de diversité restent alignés. Finalement, si l'évaluation finale est positive, l'organisation obtient ou renouvelle son label de diversité, reconnaissant officiellement ses efforts et ses succès. Ce processus structuré offre un soutien continu, une validation des pratiques efficaces, tout en récompensant les progrès réalisés en matière de diversité et d'inclusion (Actiris, 2024).

Nous pourrions néanmoins nous interroger sur la véritable motivation des organisations lorsqu'elles signent une charte et mettent en place un plan de diversité avec Actiris. L'objectif principal est-il de simplement obtenir un label pour renforcer leur reconnaissance et améliorer leur image publique ? Ou bien cet engagement reflète-t-il un réel investissement dans les valeurs de diversité et d'inclusion ? Cette réflexion soulève des questions importantes quant à la durabilité des actions et stratégies déployées au sein de ces organisations.

1.9 Mesure de l'impact de D&I

Lorsqu'une organisation s'inscrit dans une politique de diversité, il est important de pouvoir mesurer les efforts déployés pour garantir l'égalité des chances et l'inclusion effective. Cela permet non seulement d'évaluer l'impact des initiatives mises en place, mais aussi de détecter et corriger les éventuelles discriminations persistantes.

Cependant, la diversité étant fondée sur le principe de non-discrimination (Lanquetin, 2009), sa mesure est particulièrement délicate car elle implique la collecte et le traitement de données personnelles sensibles telles que l'origine ethnique ou l'orientation sexuelle (Unia, 2012). Cette exigence se heurte aux règles très strictes du Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD) en matière de protection des données, ce qui complique considérablement le processus d'évaluation (*EUR-Lex*, n.d.). En effet, les organisations doivent naviguer entre l'obligation de respecter la confidentialité des informations personnelles et la nécessité d'obtenir des données précises pour mesurer et promouvoir la diversité de manière efficace (Guerfel-Henda et Broussillon, 2011).

Pour contourner l'absence de catégorisations ethno-raciales et se conformer aux exigences législatives en matière de RGPD, les organisations disposent d'outils de mesure quantitatifs et/ou qualitatifs. D'un point de vue quantitatif, en anonymisant les données, divers critères tels que la rémunération, le diplôme, le genre ou encore la nationalité peuvent être utilisés pour effectuer des corrélations et des comparaisons entre groupes de population (Guerfel-Henda et Broussillon, 2011). Un exemple notable est l'index d'égalité homme/femme développé par Deloitte (2021). Cet index permet de quantifier la parité entre les sexes dans le milieu professionnel à travers des critères spécifiques comme la répartition des genres dans les différentes strates hiérarchiques et les écarts de rémunération. Toutefois, ces outils statistiques suivant une approche quantitative présentent certaines limites. Bien qu'ils fournissent des données concrètes sur la composition démographique, ils ne capturent pas

nécessairement la profondeur de l'intégration et de l'acceptation des divers groupes au sein de l'organisation (cf. supra p.16).

Les méthodes qualitatives, quant à elles, mettent plus clairement en évidence le niveau d'inclusion des diverses populations au sein des organisations. En plus des enquêtes de satisfaction des employés, des groupes de discussion, et des revues de feedback continu, le *testing* et le Label diversité sont des outils souvent utilisés pour évaluer la diversité en organisation. Ces deux outils combinent des approches quantitatives et qualitatives évaluant à la fois les moyens mis en œuvre et les résultats obtenus (Guerfel-Henda & Broussillon, 2011).

Le *testing* consiste à évaluer les pratiques des recruteurs, des ressources humaines et des managers en matière de diversité et d'inclusion. Le Label diversité (cf. supra p.18), en revanche, permet aux organisations d'évaluer leurs pratiques de gestion de la diversité à travers un cahier des charges comportant cinq domaines de référence : l'état des lieux de la diversité en interne, l'intégration de la diversité dans le dialogue social, la communication interne, la formation et la sensibilisation des salariés, ainsi que l'intégration de la diversité dans la gestion des ressources humaines et l'évaluation de la politique de diversité (Guerfel-Henda & Broussillon, 2011, p. 244).

Enfin, toujours selon Guerfel-Henda & Broussillon (2011), ces outils de mesure et d'évaluation doivent être des moyens pour obtenir un diagnostic fiable et objectif, et non des fins en soi. Après avoir audité et évalué leurs actions, les organisations doivent s'engager dans un processus de changement transformationnel (cf. supra p.16), car la diversité résulte d'une transformation organisationnelle et non d'un simple ajout à d'autres processus (Commission européenne, 2003). Nous comprenons que pour s'engager dans un processus de changement transformationnel, les initiatives pour la diversité doivent être envisagées sur le long terme, en adoptant une approche globale des pratiques et des comportements, et en les adaptant au contexte spécifique de chaque organisation.

1.10 Bénéfices d'une gestion de D&I au travail

Selon diverses études et recherches, la gestion de la diversité au sein des organisations offre de nombreux avantages tant pour les employeurs que pour les employés. Cette section examinera ces avantages, en explorant les différents types de bénéfices qu'une politique de diversité bien mise en œuvre peut apporter à l'organisation et à ses membres.

Des études menées par l'Organisation Internationale du Travail (2022) ont révélé que les politiques de diversité augmentent essentiellement le capital humain et organisationnel. Bien qu'elles ne produisent pas de gains financiers immédiats, elles aident également les organisations à réduire certains coûts à court terme, tels que ceux associés à la pénurie de main-d'œuvre ou à la rotation du personnel, tout en renforçant leur compétitivité à moyen et long terme (Garner-Moyer, 2006). Selon Landrieux-Kartochian (2004), les avantages d'une

gestion de la diversité peuvent être classés en trois catégories : les bénéfices humains, commerciaux et financiers.

Tout d'abord, en matière de bénéfices commerciaux, Venne (2021) souligne que des profils variés permettent d'éviter les angles morts dans les processus décisionnels, posant des diagnostics plus justes, analysant plus finement les risques et aboutissant à de meilleures décisions. Ensuite, Hafsi (2021) montre d'une part, que la diversité au sein des différents niveaux hiérarchiques conduit à des gains en termes de performances sociales et d'autre part, qu'elle permet de créer des liens positifs avec les parties prenantes externes, augmentant ainsi la responsabilité perçue de l'organisation. De plus, Moudi (2021) et Lorenzo (2017), soutiennent que la diversité aide à combattre la pensée de groupe, tendant à analyser les informations de manière plus approfondie et précise et menant à des solutions plus riches, plus innovantes et plus originales. Enfin, Bourdeau, Legoux et Grange (2021) ajoutent que la variété des expériences, des opinions et des valeurs des membres d'une équipe favorise l'innovation, stimule la créativité, enrichit les idées et améliore les décisions.

Ensuite, en ce qui concerne les bénéfices financiers, bien que les organisations à but non lucratif ne visent pas le profit, elles peuvent bénéficier financièrement d'une gestion efficace de la diversité. Une réputation solide en matière d'inclusivité attire davantage de donateurs et de subventions, car de nombreux financeurs préfèrent soutenir des organisations reflétant la diversité (Bennett et Savani, 2011). De plus, en réduisant les coûts liés au turnover et au recrutement, les économies peuvent être réinvesties dans les programmes principaux (Herring, 2009, Cox et Blake, 1991). Enfin, des équipes diversifiées, plus innovantes et productives, améliorent l'efficacité opérationnelle, permettant une meilleure utilisation des ressources (Page, 2008). Ainsi, même sans objectif de profit, la diversité offre des avantages financiers substantiels pour les OSBL.

Enfin, en termes de bénéfices humains et selon l'Organisation Internationale du Travail (2022), valoriser la diversité et une culture inclusive au travail permet de mieux conserver les travailleurs issus d'horizons divers et renforcer leur loyauté. En effet, les environnements de travail inclusifs montrent un plus grand engagement des employés, moins d'absentéisme et une meilleure rétention des talents (Deloitte University, 2017). Pour obtenir une représentation chiffrée, 80 % des employés déclarent que l'inclusion est un facteur important dans le choix d'un employeur, et 30 % des millennials ont quitté un emploi pour un autre offrant une culture plus inclusive (Jump, 2019).

Pour finir, la diversité et l'inclusion contribuent à un meilleur bien-être et à une satisfaction accrue au travail. Les environnements inclusifs réduisent le stress lié aux préjugés, au harcèlement et aux discriminations, tout en soutenant une bonne estime de soi et un sentiment d'identité positive. Les employés qui se sentent inclus sont plus susceptibles de s'engager envers leur employeur et de collaborer efficacement avec leurs collègues (OIT, 2022).

1.11 La diversité dans les organisations sans but lucratif (OSBL)

Dans cette partie, nous nous concentrons sur les organisations sans but lucratif (OSBL), qui jouent un rôle crucial dans des secteurs clés tels que la santé, l'éducation et le bien-être social. Selon Huet et Simon (2007, p.122), « Les OSBL sont à la fois un véhicule juridique permettant de mutualiser des compétences et des activités (dans un but autre que de partager des bénéfices) et une organisation humaine (administrateurs, bénévoles, permanents, partenaires, etc.), le tout pour une cause sociale ». Ces organisations représentent une part substantielle de l'économie mondiale, souvent comparée à la cinquième économie en taille (Salamon, 1999), et se distinguent par leur approche unique en matière de gouvernance et de management, caractérisée notamment par une grande diversité de ressources humaines (Hana Abdo, 2022, p.189). Dans les prochains paragraphes, nous aborderons certaines des caractéristiques constitutives de l'ADN de ce type d'organisation.

1.11.1 Diversité des ressources humaines

Les OSBL mobilisent une impressionnante diversité de compétences et de perspectives, grâce à un personnel composé à la fois d'employés rémunérés et de bénévoles. Les bénévoles jouent un rôle crucial en apportant leurs compétences et leur temps sans attendre de compensation financière, ce qui contribue significativement à l'organisation (Davister, 2008). Hana Abdo (2022, p.189) souligne que cette diversité des ressources humaines permet aux OSBL de répondre de manière plus complète et efficace aux besoins de la société, en renforçant leur capacité à relever les défis sociaux et en réintroduisant la justice sociale dans les systèmes de production et de distribution. Huet et Simon (2007) ajoutent que cette double hiérarchie interne, où les salariés sont liés par un contrat de travail et une subordination hiérarchique, tandis que les bénévoles sont engagés par un contrat moral sans subordination formelle, est essentielle pour l'équilibre économique de la structure.

1.11.2 Dualité entre entreprise et mouvement

Dans le point précédent, nous avons mentionné l'importance d'un équilibre économique de la structure organisationnelle des OSBL. L'emploi de ce terme peut paraître paradoxale dans une entité dont le but premier n'est pas de générer des profits, mais de servir une cause sociale. Cependant, à mesure qu'elles grandissent, les associations adoptent des pratiques organisationnelles et de gestion similaires à celles des entreprises : comptabilité, gestion de contrats, logistique, gestion financière et des équipements, ainsi que la gestion des bases de données et des relations avec les membres (Huet et Simon, 2007).

Selon Pépin (1997, cité dans Huet et Roques, 2017), les OSBL sont constituées d'une dualité : elles cherchent à se développer et à obtenir des résultats concrets, tout en portant des valeurs sociétales profondes. Il décrit cette dualité en affirmant qu'une organisation sans but lucratif "coexiste en tant qu'entreprise et mouvement. L'entreprise doit être gérée, se développer et produire des résultats; le mouvement incarne des valeurs sociétales" (p.15).

1.11.3 Tensions internes et engagement

La cohabitation entre employés et bénévoles, bien qu'enrichissante (cf. supra p.22), peut également être source de tensions. Les motivations divergentes des bénévoles, souvent animés par la passion, et des employés, guidés par des considérations plus techniques, peuvent entraîner des conflits (Kreutzer et Jäger, 2010, cité dans Abdo, 2022, p.191). Toutefois, l'engagement intense des acteurs du secteur associatif, motivé par des valeurs solides, reste un moteur puissant de leur fonctionnement. Comme le soulignent Boncler et Valeau (2010, p.10, cité dans Cousineau et Damart, 2017, p.23), "les valeurs seraient aux associations ce que le profit est aux entreprises : une direction et un moteur".

1.11.4 Défis en matière d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI)

Malgré leur rôle essentiel dans la lutte contre les inégalités sociales et économiques, les OSBL peuvent rencontrer des difficultés à intégrer les principes d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI). Une étude menée par Barr, Pontbriand, et Lasby (2023) montre que cette intégration est souvent entravée par un manque de ressources. Bien que les entreprises sociales soient porteuses de valeurs et de pratiques non discriminatoires, elles se retrouvent souvent submergées par les défis quotidiens qui laissent peu de place à la réflexion sur leur propre organisation (Diversity Now, 2021-2022).

La confédération représentative des entreprises à profit social bruxelloises (BRUXEO) (2024) ajoute qu'il existe encore une confusion fréquente entre la gestion interne des ASBL et les services qu'elles offrent au public, ayant parfois tendance à négliger leurs propres besoins. Cela signifie que même si les ASBL affichent souvent des valeurs en accord avec la diversité, l'équité et l'inclusion (DEI), ces principes sont rarement intégrés dans leur gestion quotidienne.

2. L'engagement travailleur

Les chercheurs en gestion des ressources humaines se sont longtemps interrogés sur la manière dont la gestion des personnes peut améliorer les résultats organisationnels (Huselid, 1995). C'est dans cette quête d'optimisation des performances organisationnelles qu'est apparu le concept « d'engagement ».

Le Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) (2012) décrit l'engagement comme un concept clé pour obtenir des efforts supplémentaires des employés, allant au-delà des attentes contractuelles, et le considère comme une nouvelle norme en gestion. David Guest (2013) souligne que « l'attrait principal de l'engagement réside dans son caractère intrinsèquement positif. Les managers apprécient particulièrement les employés engagés car ils contribuent à la réussite de l'organisation, tandis que la perspective d'avoir des employés désengagés est redoutée pour ses effets négatifs » (p.231).

Cette idée d'investissement personnel au travail n'est pas nouvelle. Comme le rapportent Truss et al. (2013), l'idée que les individus peuvent être personnellement investis dans leur travail, en y apportant une énergie émotionnelle et cognitive positive, a été introduite pour la première fois par William Kahn en 1990 dans son article fondateur publié dans l'Academy of Management Journal.

De plus, Reilly et Brown (2008) notent que les termes « satisfaction au travail », « motivation » et « implication » sont souvent remplacés par « engagement » en raison de sa plus grande force descriptive et de sa validité apparente. Truss et al. (2013) suggèrent que l'engagement peut être le mécanisme par lequel les praticiens RH influencent la performance individuelle et organisationnelle.

Les effets positifs de l'engagement sont bien documentés. Un engagement élevé est associé à des niveaux accrus de performance, de comportements de citoyenneté organisationnelle et de bien-être individuel (Christian, Garza et Slaughter, 2011; Hakanen et Schaufeli, 2012). Ces liens positifs entre engagement et performance soutiennent l'idée que l'engagement peut être un levier stratégique pour les entreprises souhaitant optimiser leur efficacité et leur culture organisationnelle.

2.1 Définition de l'engagement travailleur

L'engagement des employés est un concept central et complexe en gestion des ressources humaines, qui a suscité de nombreuses définitions et interprétations depuis son émergence. Kahn (1990, cité dans Armstrong et Taylor, 2014) a été l'un des premiers à conceptualiser l'engagement comme « la mobilisation des membres de l'organisation dans leurs rôles de travail, où les individus s'expriment physiquement, cognitivement et émotionnellement dans l'exécution de leurs rôles » (p.194). Cette définition met en lumière l'importance de l'investissement personnel dans le travail.

Au fil des années, le concept d'engagement a évolué et s'est enrichi de nouvelles perspectives. Depuis les années 2000, Harter et al. (2002) décrivent l'engagement comme « l'implication, la satisfaction et l'enthousiasme de l'individu pour son travail » (p.269), tandis que Macey et al. (2009) le voient comme « l'énergie dirigée et le but d'un individu, visibles à travers l'initiative personnelle, l'adaptabilité, l'effort et la persévérance envers les objectifs organisationnels » (p.7).

Pour affiner cette compréhension, Alfes et al. (2010, p. 5) proposent une division de l'engagement en trois composantes : 1) l'engagement intellectuel, caractérisé par une réflexion intense sur le travail et ses améliorations, 2) l'engagement affectif, défini par un sentiment positif d'accomplir un bon travail, et 3) l'engagement social, impliquant une discussion active des améliorations liées au travail avec les collègues.

En plus de ces dimensions, il est important de distinguer entre l'engagement au travail et l'engagement organisationnel. Le terme « engagement » peut se référer à l'engagement au travail, décrit par Truss et al. (2006) comme le fait de se sentir positif à propos de son travail et d'être passionné, énergique et dévoué. L'engagement organisationnel, quant à lui, se concentre sur l'attachement à l'organisation, ce que Meyer et Allen (1991) décrivent comme un lien psychologique qui lie l'employé à son organisation, influençant sa volonté de rester en son sein. Le Conference Board (2006) définit l'engagement des employés comme la connexion accrue que les employés ressentent pour leur organisation, une définition similaire à celle de l'engagement traditionnel.

Finalement, bien que les définitions de l'engagement varient dans la littérature, elles convergent vers l'idée d'une connexion émotionnelle et cognitive forte avec le travail et/ou l'organisation, incitant les employés à investir de l'énergie et d'améliorer les performances organisationnelles (Kahn, 1990; Harter et al., 2002; Macey et al., 2009; Truss et al., 2013). Bien que l'engagement, qu'il soit lié au travail ou à l'organisation, soit souvent considéré comme un concept central pour motiver les employés et optimiser les résultats des organisations (Saks, 2006; Balain et Sparrow, 2009), il est important de noter que son impact peut varier en fonction de nombreux facteurs contextuels et individuels (Passy, 1998).

2.2 Composants de l'engagement travailleur

Selon Armstrong et Taylor (2014, p.195), l'engagement des travailleurs comporte trois composantes principales : l'engagement organisationnel, la motivation et le comportement de citoyenneté organisationnelle (OCB). Un modèle proposé par l'Institute for Employment Studies (Armstrong et al., 2010) intègre ces éléments pour montrer comment ils forment ensemble l'engagement global. Ce modèle est illustré à la figure 4.

FIGURE 15.1 IES model of employee engagement

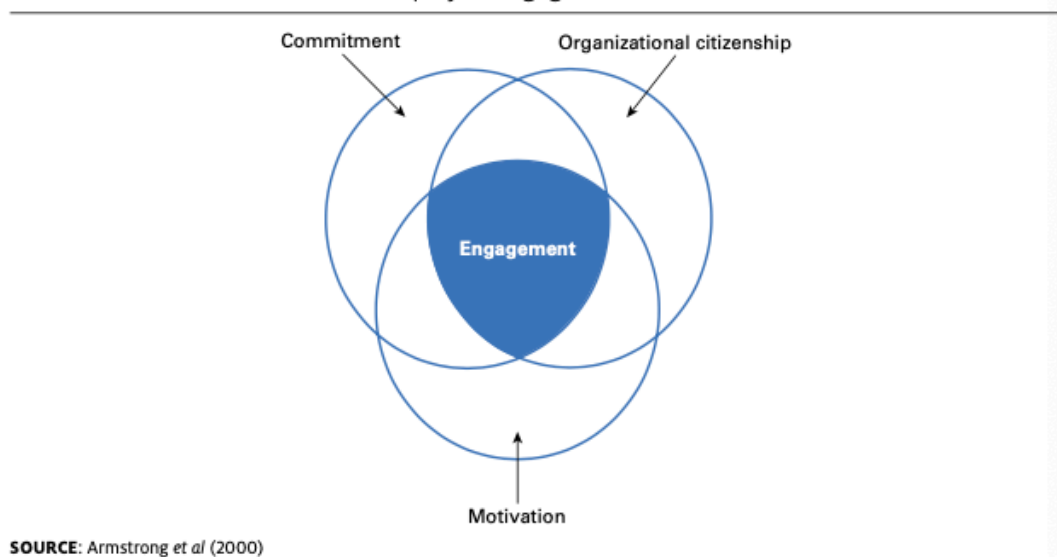


Figure 4 : Représentation des composantes de l'engagement employé selon le modèle IES

Source : Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice (2014, p.195)

La motivation joue un rôle central dans ce modèle. Macey et al. (2009) indiquent que la motivation devient intrinsèque lorsque le travail est significatif en soi. Cette motivation intrinsèque est cruciale, car elle pousse les employés à s'engager profondément, non pas en raison des récompenses externes, mais parce que le travail lui-même est gratifiant et représente une part importante de leur identité. En conséquence, la motivation intrinsèque renforce la connexion des employés à leur travail, favorisant un engagement plus profond.

Par ailleurs, le comportement de citoyenneté organisationnelle (OCB) constitue une autre composante clé du modèle. Décrit par Organ (1988) et exploré par Little et Little (2006), l'OCB englobe les actions discrétionnaires des employés qui dépassent les attentes formelles. Ces comportements, influencés par la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel, améliorent l'efficacité organisationnelle. Ils montrent que les employés engagés sont prêts à faire des efforts supplémentaires pour le bien de l'organisation. Ainsi, l'OCB met en lumière l'importance des comportements proactifs et volontaires dans la création d'un environnement de travail hautement engagé.

Enfin, l'engagement organisationnel constitue la dernière composante de l'engagement au travail. Il implique un attachement émotionnel à l'organisation, une identification à ses

objectifs et un désir de contribuer à son succès. Storey (2007) et Yalabik et al. (2013) soulignent que cet engagement affectif est essentiel pour un engagement solide au travail. Meyer et Allen (1991) définissent l'engagement organisationnel comme une identification aux buts et valeurs de l'entreprise, un fort désir d'œuvrer à leur avancement et une volonté de rester loyal à l'entité. Vandenberghe, Landry et Panaccio (2009) approfondissent cette notion en identifiant trois dimensions : l'engagement normatif, affectif et calculé.

L'engagement calculé repose sur une évaluation rationnelle des risques et des bénéfices de rester dans l'organisation, en fonction des perspectives financières et psychologiques disponibles ailleurs. L'engagement normatif, quant à lui, se manifeste par un sentiment d'obligation morale de rester dans l'entreprise, souvent influencé par des facteurs culturels et personnels, ainsi que par la pression exercée par l'employeur. Enfin, l'engagement affectif est profondément personnel, lié au sentiment d'identité et d'attachement au métier et à l'organisation, motivé par des valeurs partagées et une forte conscience de ses compétences.

En intégrant ces trois composantes (la motivation intrinsèque, le comportement de citoyenneté organisationnelle et l'engagement organisationnel), le modèle IES de l'engagement des employés fournit une représentation claire et visuelle de l'interaction de ces éléments pour créer un engagement global. Ce modèle met en avant l'importance d'un travail significatif, d'une connexion émotionnelle à l'organisation et d'un comportement proactif pour encourager un environnement de travail où les employés sont pleinement engagés (Armstrong et Taylor, 2014).

2.3 Moteurs de l'engagement travailleur

L'engagement des travailleurs est influencé par divers facteurs individuels, organisationnels et environnementaux. Parmi les principaux moteurs de cet engagement, on trouve le leadership, la culture organisationnelle, la reconnaissance, le développement professionnel, les conditions de travail, ainsi que la diversité et l'inclusion.

Tout d'abord, les leaders transformateurs qui inspirent et motivent leurs équipes créent un environnement de travail engageant (Hakanen et al., 2006). Bass (1985) souligne que ce type de leadership encourage les employés à dépasser leurs intérêts personnels pour le bien de l'organisation, augmentant ainsi leur niveau d'engagement. Macey et Schneider (2008) argumentent que lorsque les leaders ont des attentes claires, sont justes et reconnaissent les bonnes performances, cela a des effets positifs sur l'engagement des employés en créant un sentiment d'attachement au travail.

Ensuite, selon Cameron et Quinn (1999), une culture organisationnelle positive, marquée par la confiance, la transparence, le soutien mutuel, la collaboration et l'innovation, renforce l'engagement des travailleurs. La reconnaissance des efforts et des réalisations des employés

est également essentielle pour maintenir leur engagement. Kahn (1990) a démontré que la reconnaissance et les récompenses appropriées contribuent à la valorisation des travailleurs, ce qui accroît leur motivation et leur engagement.

Par ailleurs, les opportunités de développement personnel et professionnel jouent un rôle significatif. Meyer et Allen (1991) notent que les employés voyant des possibilités de progression au sein de l'organisation sont plus enclins à s'engager à long terme. Hackman et Oldham (1976) ont montré que les caractéristiques du travail, telles que la variété des compétences, l'autonomie et le feedback, sont des prédicteurs importants de la satisfaction et de l'engagement au travail.

De plus, l'environnement de travail joue un rôle crucial dans l'engagement des employés. Macey et al. (2009) soulignent que l'engagement nécessite un environnement de travail qui ne se contente pas de demander plus, mais qui favorise le partage d'informations, offre des opportunités d'apprentissage et encourage un équilibre dans la vie des employés, créant ainsi les bases d'une énergie soutenue et d'une initiative personnelle.

Enfin, un management inclusif joue un rôle crucial dans la fidélisation et l'engagement des employés en créant un environnement de travail respectueux et valorisant pour tous (cf. supra p.12). En intégrant activement la diversité et en veillant à ce que chaque employé se sente inclus et respecté, les entreprises favorisent un fort sentiment d'appartenance, ce qui renforce la motivation, l'engagement et la productivité (Ben Yedder, 2024). De plus, ce type de management encourage la participation active des employés dans la prise de décision, renforçant leur sentiment de contribution et de satisfaction (Grafiati, 2020). Ben Yedder (2024) ajoute que les pratiques inclusives réduisent le turnover, car les employés engagés restent plus longtemps, diminuant ainsi les coûts de recrutement et de formation. Enfin, des environnements inclusifs montrent un plus grand engagement, moins d'absentéisme et une meilleure rétention des talents (Deloitte University, 2017).

Hormis les moteurs cités ci-dessus, d'autres facteurs influencent significativement l'engagement des travailleurs, tels que l'autonomie au travail (Deci et Ryan, 1987), l'équilibre travail-vie professionnelle (Kossek et al. 2011), une communication efficace (Men, 2014), la clarté des rôles et des attentes (Kahn, 1990), et bien d'autres. La figure 5 à la page suivante présente un ensemble non exhaustif des différents moteurs de l'engagement des travailleurs. Cependant, pour ce mémoire, nous nous concentrons sur ceux détaillés dans ce chapitre pour des raisons de pertinence, de temps et de concentration sur les aspects les plus critiques pour notre analyse.

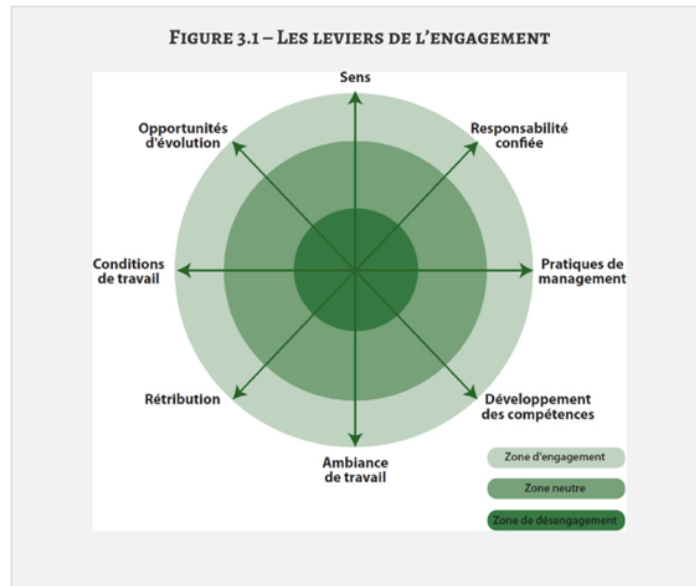


Figure 5 : Les leviers de l'engagement des collaborateurs

Source : Dossier 3 « l'engagement des collaborateurs » dans RH au quotidien par Verrier (2015, p.55)

2.4 Mesurer l'engagement travailleur

La littérature scientifique reconnaît que les multiples facettes de l'engagement peuvent être évaluées par différents outils (Brown, 2021), que nous allons brièvement aborder dans ce chapitre.

Un outil fréquemment utilisé dans la littérature pour mesurer l'engagement des employés est l'échelle d'engagement, telle que l'Utrecht Work Engagement Scale (UWES), la Job Engagement Scale (JES) et le Gallup Q12 (CIPD, 2021). Selon Schaufeli et Bakker (2004), "l'engagement au travail est défini comme un état mental positif, caractérisé par la vigueur, le dévouement et l'absorption" (p. 295). La vigueur correspond à l'énergie et à la résilience mentale au travail, le dévouement représente le sens et la fierté que l'on trouve dans son travail, et l'absorption décrit la capacité à être complètement concentré et immergé dans ses tâches. Développée à partir de cette définition, l'échelle de UWES évalue l'engagement au travail à travers ces trois dimensions (Schaufeli et al., 2002). Les réponses aux questions posées aux employés relatives à ces trois dimensions sont recueillies à l'aide d'affirmations sur une échelle de 0 (jamais) à 6 (toujours). Les résultats permettent d'identifier les niveaux d'engagement dans les équipes, d'aider les individus à comprendre et à améliorer leur engagement, et de guider les décisions en matière de ressources humaines et de bien-être au travail.

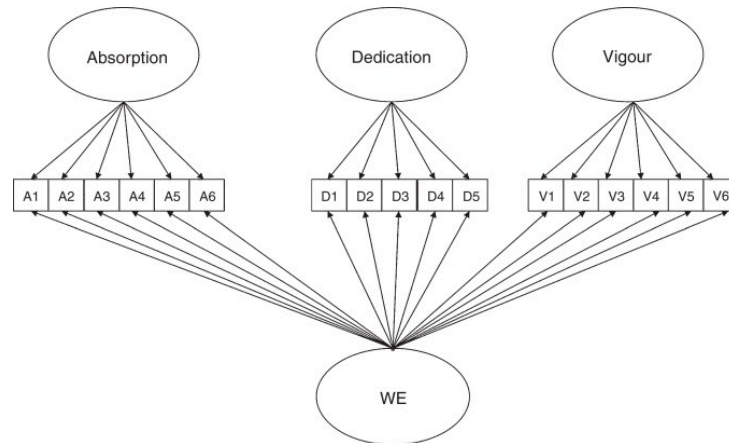


Figure 6 : Échelle de mesure de l'engagement au travail, la méthode d'Utrecht
 Source : Mesurer l'engagement au travail, Madden et Bailey (2020, p.44)

En comparaison, la Job Engagement Scale (JES), est une échelle d'auto-évaluation qui mesure l'engagement au travail à travers trois dimensions similaires : la vitalité, le dévouement et l'absorption (Rich, Lepine, et Crawford, 2010). La JES se concentre spécifiquement sur l'énergie et l'enthousiasme des employés, leur attachement émotionnel au travail, et leur capacité à s'immerger complètement dans leurs tâches professionnelles. Bien que les deux échelles partagent des dimensions communes et sont toutes deux largement validées scientifiquement, la JES se distingue par son focus particulier sur les liens entre l'engagement et la performance au travail. Tandis que l'UWES est souvent utilisée pour diagnostiquer et intervenir sur les niveaux d'engagement des employés, la JES permet d'explorer plus en profondeur comment cet engagement influence directement les résultats et la productivité au sein de l'organisation.

L'échelle Gallup Q12, conçue par l'institut Gallup, est un outil de mesure de l'engagement des employés basé sur 12 questions. Ces questions évaluent des aspects essentiels de l'environnement de travail et des perceptions des employés, tels que la clarté des rôles, la reconnaissance, la collaboration en équipe et les opportunités de développement (Gallup, 2023). Elles permettent d'obtenir une vue d'ensemble de l'engagement des employés et d'identifier les domaines nécessitant des améliorations (Harter, Schmidt et Hayes, 2002).

Les échelles d'engagement des employés, telles celles que nous venons d'aborder (l'UWES, la JES et le Gallup 12), offrent une évaluation complète et permettent de tirer des informations exploitables facilitant les comparaisons dans le temps et entre différents départements ou organisations. Cependant, il est important de noter que leur efficacité dépend de l'honnêteté et de la transparence des réponses des employés, et de la qualité de leur interprétation (Zavvy, 2023).

Un autre outil populaire pour mesurer l'engagement des employés est le Net Promoter Score (NPS), introduit par Frederick F. Reichheld en 2003. Le NPS mesure la fidélité des clients par une seule question : « Quelle est la probabilité que vous recommandiez notre entreprise ou

produit à un ami ou collègue ? », avec des réponses de 0 à 10 (Reichheld, 2003). Les répondants sont classés en Promoteurs (9-10), Passifs (7-8) et Détracteurs (0-6), et le NPS est calculé en soustrayant le pourcentage de Détracteurs du pourcentage de Promoteurs. Adapté pour l'engagement des employés sous le nom d'Employee Net Promoter Score (eNPS), il utilise la même méthodologie. L'eNPS est apprécié pour sa simplicité et ses feedbacks exploitables, mais il est critiqué pour sa simplification excessive et sa validité prédictive incertaine, ne fournissant pas les raisons derrière les scores et ne capturant pas la complexité du concept d'engagement (Korneta, 2018 ; Zavvy, 2023).

Enfin, en complément aux échelles d'engagement et du eNPS, il existe d'autres métriques telles que les taux d'absentéisme, de turnover volontaire et de promotions internes (CIPD, 2021). Bien que nous ne les détaillions pas dans ce mémoire, nous pouvons suggérer qu'en combinant ces métriques avec les échelles d'engagement traditionnelles et l'eNPS, les organisations peuvent obtenir une vue d'ensemble plus complète et nuancée de l'engagement de leurs employés, mais il est essentiel de rester conscient des biais et des limitations inhérentes à chaque outil. Une approche critique et contextualisée de l'utilisation de ces métriques est donc nécessaire pour éviter des conclusions simplistes et pour aligner les outils sur les objectifs spécifiques de l'organisation et les enjeux explorés dans ce mémoire.

2.5 Bénéfice de l'engagement travailleur

Selon Verrier (2015), l'engagement des travailleurs améliore directement la performance de l'organisation. Stairs et Galpin (2010) ont montré que des niveaux élevés d'engagement réduisent l'absentéisme, augmentent la rétention des employés, améliorent la productivité, la qualité du travail et les ventes, tout en augmentant la satisfaction et la fidélité des clients, menant ainsi à une croissance plus rapide et à une plus grande probabilité de succès organisationnel. Alfes et al. (2010) ajoutent que les employés engagés sont plus innovants, performants, et perçoivent leur charge de travail de manière plus positive, tout en étant plus susceptibles de rester avec leur employeur.

Selon Verrier (2015), un engagement accru au travail conduit à une meilleure performance de l'organisation. Cet engagement est soutenu par l'épanouissement au travail, qui, dans le contexte de ce mémoire, est représenté par les leviers de l'engagement, tels que le leadership, la culture organisationnelle, les pratiques de management, les conditions de travail et les opportunités d'évolution, comme illustré dans la figure 7. En favorisant ces leviers, les organisations peuvent améliorer l'engagement de leurs employés et leur performance globale.

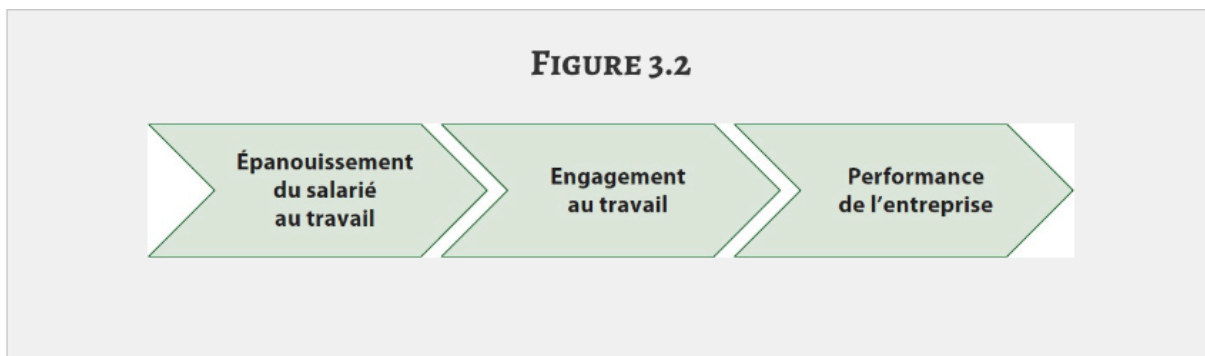


Figure 7 : Relation entre l'épanouissement du salarié, l'engagement au travail et la performance
Source : Dossier 3 « l'engagement des collaborateurs » dans RH au quotidien par Verrier (2015, p.56)

Enfin, bien que Sparrow (2013) mette en garde contre la possibilité de réciprocity entre engagement et performance, il reste clair que pour maximiser la performance et l'attractivité de l'organisation, investir dans l'engagement des employés est essentiel. Cette approche holistique et bien référencée démontre l'importance de l'engagement comme levier clé de la réussite organisationnelle.

2.6 L'engagement travailleur en organisation à but non lucratif

L'engagement des travailleurs dans les organisations à but non lucratif est un défi complexe et multifacette, souvent marqué par une tension entre la motivation altruiste et les réalités professionnelles (Independent Sector, 2023). En effet, les travailleurs salariés de ce secteur sont motivés par des valeurs profondes et un désir de contribuer au bien commun, tout en devant gérer des ressources limitées et des attentes élevées (Kay et Granfield, 2022). Cottin-Marx (2020) met en lumière cette tension dans son ouvrage « Les relations de travail dans les entreprises associatives » en écrivant que les associations fonctionnent à la fois comme des collectifs autour d'un projet commun et comme des employeurs soumis aux mêmes obligations que les entreprises classiques (Marchal, 1992). Cette dualité influence les relations de travail de manière souvent contradictoire.

D'une part, l'engagement des travailleurs salariés pour la cause associative coexiste avec les réalités du salariat, telles que la précarité et des conditions de travail difficiles (Cottin-Marx, 2011), où l'individualisation de l'engagement peut augmenter la pression et le risque d'épuisement professionnel (Ferrand, 2021). Néanmoins, la motivation à servir un projet non lucratif offre une compensation symbolique, renforçant leur engagement malgré des rémunérations inférieures à celles du secteur privé (Preston, 1989, Narcy, 2009). D'autre part, l'étude de Combes et Ughetto (2010) sur le Secours populaire souligne le paradoxe du bénévolat associatif : une aspiration à contribuer désintéressément à une cause, confrontée aux réalités organisationnelles. Les bénévoles peuvent ressentir de la frustration et du découragement en raison d'un manque de structure et de reconnaissance (Combes et Ughetto, 2010, Hély, 2008).

Ainsi, l'engagement au travail dans les associations est marqué par une ambivalence, où l'engagement pour la cause coexiste avec les contraintes et les défis opérationnels sur le terrain. Cette dualité reflète la complexité des motivations et des défis liés à l'engagement dans le secteur associatif (Cottin-Marx, 2020, Ferrand, 2021 et, Marchal, 1992).

3. Relation entre D&I et l'engagement au travail

Dans les deux premières parties de ce travail, nous avons étudié en détail la littérature existante sur les concepts de diversité et d'engagement. De cette manière, nous avons acquis une vision globale de l'origine, des définitions, des moteurs, des défis ainsi que des bénéfices de la diversité et de l'engagement pour les organisations en général d'une part, et pour les organisations à but non lucratif d'autre part. Dans cette troisième partie, nous confronterons les informations récoltées afin de percevoir un potentiel lien d'influence entre ces deux concepts.

D'après les diverses recherches bibliographiques préalablement effectuées, il apparaît clairement qu'il existe un lien entre la diversité et l'engagement des travailleurs. Nous approfondirons ce point en nous appuyant sur les études d'auteurs que nous citerons plus loin dans cette section. Sachant qu'il y a une relation d'influence, nous nous sommes tournés vers les travaux de Shadish, Cook, et Campbell (2002). Ces auteurs soulignent que les relations entre variables peuvent se manifester sous différentes formes, chacune ayant des implications spécifiques pour l'analyse et l'interprétation des données.

Tout d'abord, les auteurs font référence à la relation dite **causale directe**, qui peut elle-même être subdivisée en deux types : unidirectionnelle et bidirectionnelle. Dans une causalité unidirectionnelle, une variable indépendante influence directement une variable dépendante. Dans notre cas, une gestion de la diversité au sein de l'entreprise (variable indépendante) aurait un impact sur l'engagement des travailleurs (variable dépendante). En revanche, dans une causalité bidirectionnelle, chaque variable influence l'autre de manière réciproque. Dans ce cas, une plus grande diversité peut conduire à un engagement accru des travailleurs, tandis qu'un engagement accru peut également favoriser une plus grande diversité en attirant un personnel diversifié et engagé.

Ensuite, il existe des **relations non causales**, où les variables changent ensemble sans que l'une cause l'autre. Par exemple, il pourrait y avoir une corrélation entre la diversité et l'engagement des travailleurs sans qu'il y ait une relation de cause à effet directe. Cette corrélation pourrait être influencée par une troisième variable, comme une culture d'entreprise inclusive, qui favorise à la fois la diversité et l'engagement des travailleurs.

Enfin, les **boucles de rétroaction**, ou relations récursives, sont des situations où une variable A influence une variable B, qui à son tour influence la variable A, créant ainsi une boucle de rétroaction. Par exemple, une gestion de diversité peut impacter l'engagement des travailleurs, ce qui peut à son tour attirer et retenir une main-d'œuvre plus diversifiée, créant ainsi un cercle vertueux de diversité et d'engagement croissants.

Ces types d'influences montrent la complexité des interactions entre variables et soulignent l'importance de choisir des méthodes d'analyse appropriées pour comprendre et interpréter

correctement ces relations. Pour ce mémoire, nous avons décidé de nous baser sur la littérature existante afin de comprendre quel type de lien d'influence s'applique notre cas d'étude.

Comme mentionné précédemment, plusieurs auteurs ont effectivement démontré de manière formelle un lien entre la diversité et l'engagement des employés. Toutefois, il semble qu'il ne s'agisse pas d'un lien causal direct. En effet, la littérature recueillie ne montre pas l'existence d'une relation de cause à effet entre diversité et engagement. En outre, il semble exister une relation non causale entre ces deux concepts, dont la corrélation est influencée par une troisième variable : l'inclusion.

Pour rappel, la diversité constate les différences sans jugement, tandis que l'inclusion les valorise activement (Durand et Lecombe, 2023). Selon Mor Barak (2011), des équipes diversifiées ne garantissent pas que les travailleurs se sentent écoutés ou valorisés. Ainsi, l'inclusion est essentielle pour augmenter l'engagement des employés, réduire le turnover et améliorer la performance organisationnelle (Kalev, Dobbin, & Kelly, 2006). De plus, sans une stratégie d'inclusion, la diversité peut être infructueuse, les employés se sentant marginalisés et sous-valorisés. Par conséquent, pour que la diversité soit bénéfique, elle doit être soutenue par des politiques d'inclusion dans tous les aspects de la gestion des ressources humaines. Enfin, l'inclusion et l'égalité professionnelle sont des sources d'engagement et de succès, les environnements de travail inclusifs montrant un plus grand engagement des employés, moins d'absentéisme et une meilleure rétention des talents (Deloitte University, 2017).

La diversité influence donc l'engagement des employés indirectement, par le biais de l'inclusion. Cette relation non causale met en évidence l'importance de l'inclusion comme variable médiatrice entre la diversité et l'engagement.

Nous n'écartons cependant pas l'hypothèse selon laquelle la gestion de la diversité et l'engagement des travailleurs pourraient être liés par une relation causale directe ou récursive. À la lumière des conclusions actuelles, il semble raisonnable de considérer une relation non causale où la diversité influence l'engagement des employés via l'inclusion. Le chapitre suivant démontrera comment cette perspective sera adoptée pour la suite de cette étude.

Partie 3 – Recherche et Méthodologie

1. Finalité de recherche

1.1 Objectifs de recherche

Les analyses théoriques précédemment discutées dans la partie 2 (cf. supra p.4) ont eu pour but d'explorer et de clarifier certains concepts essentiels liés à la diversité et à l'engagement des employés. Les chapitres antérieurs ont cherché à vérifier et à examiner de manière générale la nature et la dynamique de la relation entre ces deux notions. Plus spécifiquement, la recherche visait à identifier des variables particulières pouvant être interconnectées et à comprendre les mécanismes de ces interconnexions.

Comme mentionné au chapitre intitulé « relation entre la D&I et l'engagement au travail » de la partie II (cf. supra p.34), les recherches disponibles ont mis en évidence un lien entre la diversité et l'engagement des travailleurs. En qualifiant ce lien, une relation de non-causalité a été retenue, suggérant que certes, la diversité influence l'engagement des employés, mais si et seulement si la gestion de la diversité est soutenue par des politiques d'inclusion. Cependant, comme l'a montré le chapitre précédent, la littérature actuelle sur ce sujet, et plus particulièrement sur les organisations à but non lucratif, reste générale et limitée, présentant plusieurs lacunes. De plus, les hypothèses existantes et proposées par la littérature sont essentiellement quantitatives et intéressantes, mais n'ont pas été suffisamment validées par des études de cas qualitatives, notamment dans le contexte des organisations à but non lucratif (Abdo, 2022, p.185-208). Face à ces observations, la recherche suivante vise à établir un lien plus solide et précis entre ces notions (de diversité, d'inclusion et d'engagement) en développant un modèle conceptuel applicable comme outil de gestion.

1.2 Question de recherche

Au départ de ce travail de recherche, nous avons pour objectif d'établir un lien entre les notions de diversité et d'engagement dans le secteur du non-profit. Cependant, il est rapidement apparu qu'une autre notion était essentielle pour établir ce lien non causal : l'inclusion. Comme détaillé dans la partie 2 de ce travail (cf. supra p. 34), l'inclusion agit comme un lien crucial entre la diversité et l'engagement. C'est à travers l'inclusion que la diversité peut véritablement se traduire en engagement au sein des organisations du secteur non-profit. Pour rappel, "la diversité reconnaît ces différences sans porter de jugement, tandis que l'inclusion les valorise et en fait une force" (Durand et Lecombe, 2023, p.22). En d'autres termes, la diversité identifie les différences, tandis que l'inclusion représente un engagement actif pour les valoriser. Étant donné le rôle central de l'inclusion dans une stratégie de gestion de la diversité et pour favoriser l'engagement, la question de recherche de ce mémoire vise à explorer **comment un cadre de gestion de diversité et d'inclusion pourrait-il être construit pour renforcer l'engagement dans les organisations à but non lucratif : le cas du Samusocial.**

2. Méthodologie

Afin de répondre à la question de recherche portant sur la diversité et l'engagement des travailleurs, nous avons adopté une approche combinant l'analyse théorique et l'observation pratique, dans le but de développer un cadre d'analyse complet. Dans un premier temps, une revue exhaustive de la littérature existante sur les thèmes de la diversité et de l'engagement des travailleurs a été réalisée. Cette revue impliquait la collecte de données secondaires provenant de publications académiques et de bases de données référencées dans la bibliographie de ce mémoire. La recherche bibliographique de ce mémoire a été effectuée en respectant des critères rigoureux de pertinence. Bien que la recherche n'ait pas été limitée par la date de publication afin de couvrir une perspective complète et historique, les ouvrages les plus récents ont été privilégiés afin de garantir l'actualité des informations. Chaque document a été évalué selon des critères de crédibilité, d'objectivité, d'exactitude et de pertinence, garantissant ainsi la qualité et la fiabilité des données utilisées dans cette étude.

Parallèlement à cette analyse théorique, nous avons étudié les pratiques de gestion de la diversité et de l'engagement au sein du Samusocial. L'adoption d'une démarche abductive, nous a permis de partir des observations concrètes sur le terrain pour enrichir notre compréhension théorique et identifier des connexions pertinentes entre la théorie et la pratique. Cette immersion dans l'organisation, d'abord en tant que stagiaire puis comme collaborateur RH sous contrat étudiant, a offert l'opportunité d'examiner les méthodes en cours et d'apporter des contributions aux pratiques existantes. Au cours de cette observation, des données primaires et secondaires ont été collectées. Nous avons eu l'opportunité d'observer les pratiques du département des ressources humaines en matière de diversité et d'engagement des employés, en participant activement à la conception et à la mise en œuvre de leurs initiatives. Des échanges informels et des réunions avec différents collaborateurs de l'organisation ont également fourni des informations précieuses pour la recherche. De plus, des données internes ont été recueillies via l'Intranet et des échanges avec des collègues de divers départements. En outre, des entretiens avec plusieurs autres organisations ont été réalisés afin de diversifier les points de vue et d'ouvrir les perspectives.

En combinant les résultats de l'analyse de la littérature et les observations réalisées sur le terrain, nous avons synthétisé ces informations pour obtenir une vue d'ensemble des approches actuelles. Pour ce faire, nous avons mené nos recherches sous une approche dite d'ingénierie, qui se distingue par son approche spécifique de conception, de développement et d'implémentation de nouveaux modèles de gestion ou outils dans un cadre pratique. Selon Aggeri (2016), cette méthode implique une immersion dans l'organisation pour non seulement observer et analyser, mais aussi concevoir et tester des solutions concrètes pour résoudre des problèmes organisationnels. Elle repose sur un processus itératif entre théorie et pratique, où les chercheurs jouent un rôle actif dans la transformation des pratiques organisationnelles. Enfin, la recherche d'ingénierie vise à produire des connaissances pratiques en temps réel, tout

en offrant un retour critique et constructif sur les pratiques de gestion existantes, favorisant ainsi une amélioration continue des dynamiques organisationnelles (Hatchuel, 1994). Cette démarche nous a permis de développer le cadre méthodologique de ce mémoire, en intégrant les connaissances théoriques sur la diversité et l'engagement des travailleurs.

Partie 4 – Recherche et observation

1. Construction d'un outil de gestion

L'objectif de cette thèse étant de créer un nouveau cadre conceptuel pour l'implémentation d'une gestion de la diversité et de l'inclusion, ce chapitre se propose d'examiner en profondeur la littérature existante sur les outils de gestion. Plus précisément, il s'agira d'analyser les diverses méthodologies et approches utilisées pour la conception et le développement de ces outils. En explorant les théories, les modèles et les pratiques actuelles, ce chapitre fournira une base solide pour comprendre les enjeux dans le domaine de la gestion de la diversité et de l'inclusion.

1.1 Définition

L'outil de gestion est difficile à définir, et l'on emploie diverses dénominations chez les praticiens et les auteurs académiques pour le désigner : l'outil, l'instrument, le dispositif, la technologie, ou encore la machine de gestion (Martineau, 2015). Cette diversité terminologique reflète la richesse et la polyvalence des outils de gestion dans le monde professionnel.

Selon Chiapello et Gilbert (2013), un outil de gestion se caractérise par un ensemble d'objets organisationnels dotés de traits spécifiques, offrant une triple description : fonctionnelle, structurelle et processuelle. Il permet notamment d'assurer une médiation entre un manager et l'organisation dans laquelle il évolue, en représentant une formalisation simplifiée et abstraite de la réalité complexe de l'organisation (Martineau, 2015).

Moisdon (1997, cité dans Paraponaris et Simoni, 2006) propose une définition opérationnelle et non rigide de l'outil de gestion: « ensemble de raisonnements et de connaissances reliant de façon formelle un certain nombre de variables issues de l'organisation et destinées à instruire les divers actes classiques de la gestion » (p.77). Cette définition souligne l'importance de l'outil de gestion en tant qu'entité dynamique et adaptable pouvant assumer plusieurs rôles. Selon David (1998, p. 55), son rôle le plus reconnu est de permettre l'atteinte d'un optimum prédéfini, mais il permet également d'analyser le fonctionnement de l'organisation, d'identifier les facteurs clés et de faciliter les changements nécessaires. Mais ce n'est pas tout, l'outil de gestion accompagne également le changement organisationnel en soutenant la construction de représentations partagées et en autorisant l'exploration de nouvelles trajectoires, en remettant en question les savoirs existants (David, 1998, p. 55).

Les différents rôles peuvent être associés à différents types d'outils. Martineau (2017) propose une classification des outils de gestion en fonction de leur forme et de leur substance. En ce sens, les outils fermés sont opposés aux outils ouverts, les principales caractéristiques de chacun étant présentées dans le tableau 3, adapté de Martineau (2017).

Tableau 3 : Caractéristiques des outils de gestion fermés et ouverts

Genre de l'artefact	Forme (principe d'ordonnement de la liste)	Substance (but)	Tolérance aux interprétations multiples	Attitude de l'utilisateur recherchée	Exemple	Vagues de diffusion historiques (d'après Barley & Kunda, 1992)
Fermé	Non ambiguïté, clarté, exhaustivité	Conformer, normaliser, contrôler, rendre prévisible	Faible	Passive	Budget ; Procédure ; Règlements ; Programmation séquentielle précise dans un logiciel ; ...	Scientific Management (1900-1923) Systems Rationalism (1955-1980)
Ouvert	Ambiguïté, espaces de liberté, tolérance aux interprétations multiples	Stimuler la réflexion, aider à la décision	Forte	Active	Tableau de bord stratégique ; Brainstorming ; Matrice BCG ; Guide d'entretien professionnel ; ...	Welfare Capitalism (1923-1955) Organizational Culture (1980-present)

Source : De quoi les outils sont-ils fait par Martineau (2017, p. 251)

Selon Hatchuel (1994), en incarnant la construction d'un espace commun de décision, l'outil de gestion ne se limite pas à la simple exécution des actes de gestion. Il fixe un cadre d'action qui peut être enrichi ou modifié par les utilisateurs en fonction de leur expérience et de leur jugement, créant ainsi un apprentissage croisé entre concepteur et utilisateur. Cette interaction constante permet une évolution continue de l'outil, le rendant toujours pertinent et efficace.

Ensuite, Hatchuel et Weil (1992, cité dans Detchessahar et Journée, 2007) décrivent les outils de gestion comme des assemblages complexes comprenant un substrat formel (supports concrets), une philosophie gestionnaire (comportements à promouvoir) et une vision simplifiée des relations organisationnelles (régulation des interactions). Grant et al. (1998, 2004) ajoutent que ces outils agissent comme des scripts qui dirigent les actions individuelles pour améliorer la performance organisationnelle.

Enfin, les outils de gestion jouent un rôle crucial dans la construction du discours organisationnel en formalisant et structurant les interactions et les pratiques au sein des organisations. La figure 8 de Detchessahar et Journée (2007) illustre le modèle conversation-texte de l'organisation et explore la question de l'intertextualité. Ce modèle met en lumière comment ces outils participent à la manière dont les conversations façonnent des discours orientant les actions futures et l'évolution des pratiques, influençant ainsi directement les dynamiques discursives et les stratégies organisationnelles (Mumby et Clair, 1997; Robichaud et al., 2004).

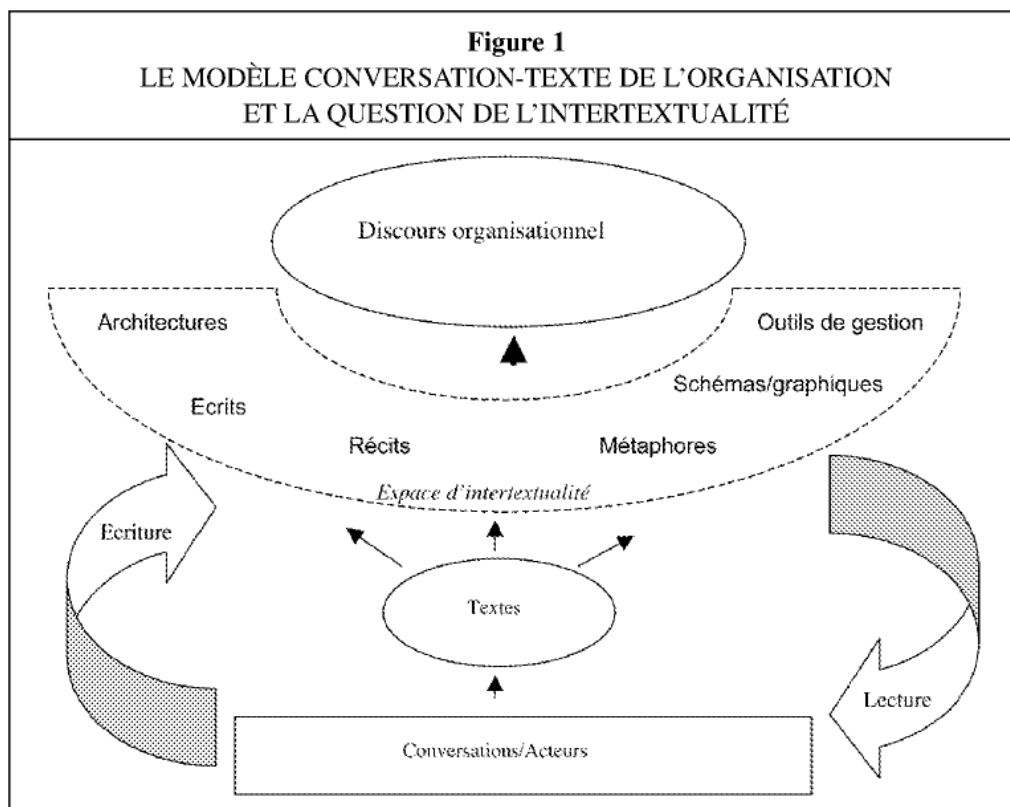


Figure 8 : Le modèle conversation-texte de l'organisation et la question de l'intertextualité
Source : Une approche narrative des outils de gestion par Detchessahar et Journé (2007, p.81)

1.2 Évolution des outils de gestion

L'évolution des outils de gestion au fil du temps reflète une transformation profonde dans la manière de diriger les organisations. Au début du XXe siècle, les approches rationalistes de Frederick Taylor (1911) et Henri Fayol (1916) ont introduit des méthodes scientifiques pour optimiser le travail et la structure organisationnelle, en se concentrant sur l'efficacité et le contrôle (Taylor, 1911 et Fayol, 1916). Par la suite, les années 1930 ont vu émerger l'école des relations humaines, qui a mis en lumière l'importance des facteurs sociaux et psychologiques dans la productivité des employés (Chiapello et Gilbert, 2013). Cette approche a encouragé le développement de pratiques de gestion plus souples et centrées sur l'humain, en reconnaissant la valeur de la motivation et de l'autonomie des travailleurs. C'est dans les années 1960 et 1980, les théories des systèmes et de la contingence ont introduit l'idée que les outils de gestion devaient être adaptatifs, capables de répondre aux changements environnementaux et aux besoins spécifiques de chaque organisation (Scott, 1981 et Woodward, 1958, cité dans Chiapello et Gilbert, 2013).

Ces évolutions montrent un glissement progressif vers une gestion plus flexible et réactive, adaptée aux défis complexes et changeants du monde moderne. Elles mettent en avant l'importance de combiner efficacité opérationnelle avec le bien-être des employés pour réussir dans un environnement concurrentiel et dynamique.

1.3 Les outils de gestion dans l'économie sociale

1.3.1 Contexte

Dans le contexte actuel, où les organisations sociales doivent satisfaire les exigences de leurs financeurs tout en cherchant à se développer stratégiquement, les outils de gestion deviennent l'objet de discussions. En effet, le contrôle de gestion aide à harmoniser la stratégie avec les actions quotidiennes et concrètes (Bouquin, 2008). Ces outils jouent ainsi un rôle crucial en faisant le lien entre la direction, qui définit les objectifs et distribue les ressources, et l'opérationnel, qui s'occupe des activités quotidiennes.

L'économie sociale repose quotidiennement sur des valeurs sociales et solidaires fortes. En effet, ces structures reposent sur une approche rigoureuse, fondée sur des valeurs de gouvernance démocratique et participative, de rentabilité limitée et de contribution sociale (Bollinger Raedersdorf, 2018). Les organisations inscrites dans cette économie, telles que les coopératives et les associations, privilégient l'intérêt collectif et le bien-être des communautés plutôt que les profits financiers, réinvestissant leurs excédents pour améliorer les conditions de vie des personnes qu'elles soutiennent, mettant ainsi l'humain au cœur de leur action (cf. supra p.22). La question de la gestion de ces organisations interroge les chercheurs dans le domaine. En effet, ces valeurs portées par ces organisations semblent aller à l'encontre des outils de gestion, construits sur la base du capitalisme, cherchant à maximiser le profit et la performance de l'organisation (Bollinger Raedersdorf, 2018).

1.3.2 Courants et perspectives

Comme annoncé dans le point précédent, l'utilisation des outils de gestion dans le cadre spécifique des organisations sociales a fait l'objet de plusieurs questionnements et de recherches. Des auteurs tels que Béji-Bécheur et Codello-Guijarro (2015) se penchent sur les tensions et l'ambiguïté entre les outils de gestion orientés vers la performance, la rationalité et le contrôle des organisations, et les valeurs sociales et solidaires propres à ces structures. Dans leurs travaux, les auteurs proposent plusieurs courants et perspectives que nous allons explorer ensemble pour mieux comprendre les différentes tensions pouvant exister entre les organisations sociales et l'utilisation d'outils de gestion souvent associés à une logique capitaliste.

Un premier courant préconise la non-utilisation des outils de gestion afin de ne pas aller à l'encontre des objectifs sociaux et d'entraver les « performances naturelles des organisations informelles qu'elles aimaient à cultiver » (Valéau, 2003, p.9). Bidet (2003) souligne que les outils de gestion traditionnels peuvent imposer des contraintes incompatibles avec les valeurs sociales, privilégiant souvent l'efficacité financière au détriment des missions sociales. Laville et Glémain (2009) ajoutent que ces outils peuvent standardiser les processus, ignorant les spécificités des initiatives sociales. Cependant, cette opposition peut nuire à leur compétitivité et à leur performance. En effet, à une époque où les organisations sociales, souvent financées

par des ressources publiques et privées, doivent faire face à une concurrence accrue et à une fragilité économique, cela rendant une gestion rigoureuse de leurs activités indispensable (Bollinger Raedersdorf, 2018).

Selon d'autres travaux, tels que ceux de Capron (2021), un deuxième courant de pensée souligne que les structures associatives, bien qu'ayant des spécificités liées à leur statut et à leurs missions sociales, sont avant tout des entreprises (cf. supra p.22). Ainsi, elles sont de plus en plus évaluées selon des critères capitalistiques, utilisant des outils de gestion classiques tels que les indicateurs financiers et les audits de performance (Béji-Bécheur et al., 2008). Ce phénomène, dû à une convergence institutionnelle (Di Maggio, Powell, 1983), pousse les associations à adopter les pratiques des entreprises traditionnelles pour rester compétitives et crédibles. Demoustier (2002) considère la mise en place de ces outils non pas comme une trahison, mais comme un ajustement nécessaire à l'environnement, les rendant indispensables pour certaines structures afin de soutenir leur développement. Cependant, Béji-Bécheur et Codello-Guijarro (2015, cité dans Bollinger Raedersdorf, 2018) précisent que cette tendance comporte un risque important : en se conformant trop aux normes de gestion classiques, les associations pourraient privilégier la rentabilité économique au détriment de leurs valeurs sociales, menaçant ainsi leur identité et leurs missions d'intérêt général.

Enfin, un courant récent cherche à réconcilier des logiques opposées en proposant des modèles de gestion hybrides, combinant contrôle et valeurs propres aux organisations de l'économie associative (Codello-Guijarro, 2012). Cette approche intègre la rigueur du contrôle de gestion traditionnel avec une sensibilité accrue aux missions sociales et humanistes. Les modèles hybrides adoptent des outils de gestion évolutifs, permettant une adaptation aux changements tout en restant fidèles aux principes fondamentaux (Bollinger Raedersdorf, 2018). Ces outils incluent des méthodes de suivi et d'évaluation flexibles, comme des tableaux de bord dynamiques et des systèmes de feedback continu, assurant transparence et responsabilité sans étouffer l'innovation sociale. Le contrôle de gestion est ainsi perçu non seulement comme un outil de maximisation des profits, mais aussi comme un moyen de garantir que les actions quotidiennes sont alignées avec la mission et les objectifs sociaux de l'organisation (Béji-Bécheur et Codello-Guijarro, 2015).

Finalement, ce travail s'inscrit dans le courant qui envisage l'existence d'outils hybrides, conçus pour soutenir les objectifs spécifiques de l'économie associative tout en garantissant un suivi rigoureux des résultats. Cette approche se révèle particulièrement pertinente pour la gestion de la diversité et de l'inclusion au Samusocial, puisqu'elle permet de développer des outils respectant et renforçant les valeurs sociales et humanitaires de l'organisation, tout en assurant un suivi précis de l'impact des initiatives.

1.3.3 Obstacles

Dans la partie précédente sur les différents courants et perspectives des outils de gestion, nous avons observé que l'outil hybride permet de respecter et de renforcer les valeurs sociales et humanitaires de l'organisation dans ses initiatives, tout en assurant un suivi précis de leur impact. Au-delà de cette tension entre valeurs et contrôle, l'introduction de nouvelles initiatives et la création d'outils de gestion dans le secteur social peuvent rencontrer divers obstacles.

Parmi ceux-ci figurent le manque de ressources financières, humaines et matérielles, qui limite leur capacité à investir dans de nouvelles initiatives (Rahmouni, 2014). De plus, la résistance au changement, souvent enracinée dans la culture organisationnelle et l'inertie bureaucratique, favorise la stabilité et les pratiques établies au détriment de l'innovation (cf. supra p.15). Par ailleurs, lorsqu'une organisation entreprend de nouvelles initiatives qui ne constituent pas son objectif principal, des défis supplémentaires émergent. Ceux-ci sont principalement dus à la concurrence des priorités et à l'allocation des ressources orientées vers la mission centrale, ce qui laisse peu de marge pour les projets sans lien direct avec cette dernière (voir annexe : interview 6 de Julie Bottu). Enfin, le manque d'alignement stratégique et le soutien insuffisant de la direction compliquent davantage la mobilisation des ressources nécessaires et freinent l'engagement des parties prenantes dans la réalisation de ces initiatives (voir annexe : interview 5 de Sophie Lambert).

1.3.4 La théorie de l'attention pour guider l'action

La théorie de l'attention, élaborée par Ocasio (1997, cité dans Bollinger Raedersdorf, 2018), offre une perspective analytique sur la manière dont les décideurs au sein des organisations canalisent et distribuent leur attention, et sur l'impact de cette distribution sur leurs choix et comportements. Cette théorie propose que l'attention est une ressource limitée, influencée par les règles, les procédures et les canaux de communication mis en place par l'organisation. En comprenant comment l'attention est dirigée et contrôlée, les organisations peuvent influencer les priorités et les actions de leurs membres.

Comme nous l'avons précédemment mentionné, les organisations sociales sont souvent confrontées à des ressources limitées et à une multitude de priorités concurrentes. Dans ce contexte, la théorie de l'attention peut être particulièrement utile pour structurer et favoriser l'introduction de nouvelles initiatives. En premier lieu, cette théorie aide à prioriser les initiatives en permettant aux dirigeants de comprendre comment attirer et maintenir l'attention sur des projets spécifiques tels que l'implémentation d'une gestion de la diversité et de l'inclusion. En structurant la communication et en mettant en place des procédures claires, l'organisation peut orienter l'attention des décideurs et des employés vers cette nouvelle initiative (Ocasio, 1997).

De plus, la théorie de l'attention souligne l'importance de l'alignement des initiatives avec les valeurs et la culture de l'organisation. Dans le contexte des organisations sociales, cet alignement est crucial pour garantir que les nouvelles idées ne soient pas perçues comme étrangères ou secondaires, mais bien comme une extension naturelle de la mission de l'organisation. Par exemple, en reliant les pratiques de diversité et d'inclusion aux valeurs fondamentales de solidarité et d'humanisme, une organisation peut renforcer l'adhésion et l'engagement envers ces nouvelles initiatives (Ocasio, 1997).

En outre, la théorie de l'attention met en évidence le rôle des interactions sociales et des échanges entre pairs dans la diffusion et l'adoption de nouvelles idées. En facilitant des discussions régulières et le partage d'expériences autour de la nouvelle initiative, les organisations peuvent créer un environnement où l'attention collective est orientée vers l'objectif souhaité. Cela peut se faire à travers des formations, des ateliers et des forums de discussion qui permettent aux membres de l'organisation de comprendre l'importance et les bénéfices de la nouvelle idée (Ocasio, 1997).

Enfin, la théorie de l'attention propose d'utiliser les succès passés pour influencer les décisions actuelles. En communiquant efficacement sur les projets réussis et les impacts positifs des initiatives précédentes, les organisations peuvent créer un sentiment de continuité et de confiance qui favorise l'acceptation des nouvelles idées. Cela est particulièrement pertinent dans le contexte social où les réussites passées en matière de gestion de projets peuvent servir de modèle et de source d'inspiration pour l'introduction de nouvelles pratiques (Ocasio, 1997). Finalement, la théorie de l'attention fournit aux organisations sociales un cadre puissant pour structurer l'introduction de nouvelles idées. En dirigeant l'attention des décideurs et des employés de manière stratégique, en alignant les initiatives avec les valeurs organisationnelles, en favorisant les interactions sociales et en capitalisant sur les succès passés, les organisations peuvent surmonter les obstacles traditionnels (cf. supra p.44) et assurer le succès de leurs nouvelles initiatives.

1.3.5 Cadre de la traduction pour la construction d'outils de gestion

La théorie de l'attention guide et structure l'action lors de la mise en place de nouvelles initiatives en sensibilisant et en intéressant les parties prenantes, mais cela ne suffit pas à les investir pleinement dans le projet. Chemin et Gilbert (2010) ont souligné l'importance du rôle des acteurs dans le secteur social lors de l'implantation d'outils de gestion et c'est dans ce contexte que nous sollicitons le cadre de la traduction.

Tout d'abord, la théorie de la traduction suggère de prendre en compte les intérêts des diverses parties prenantes pour encourager une mobilisation et une synergie durable autour du projet (Callon, 1981, 1986 ; Latour, 1987 ; Latour & Woolgar, 1979, cité dans Bollinger Raedersdorf, 2018). Cela rend essentielle la considération des motivations et des attentes de chacun pour assurer une collaboration continue et fructueuse. L'objectif de cette théorie est

de mettre en lumière le processus d'implication des acteurs autour d'une innovation ainsi que le consensus nécessaire à son acceptation et à sa diffusion (Drevetton et Rocher, 2010). Ce processus d'implication et de consensus est en effet essentiel pour garantir que l'innovation soit adoptée et intégrée efficacement.

Ensuite, la traduction représente un ensemble de « négociations, intrigues, actes de persuasion, calculs, violences » (Callon & Latour, 1981, p. 279). La construction résulte alors de discussions, de consensus et de rapports de force entre les différentes parties prenantes. Il est donc nécessaire de provoquer et d'encourager des échanges afin de faire émerger et de retranscrire les besoins de ces parties prenantes (Callon, 1986).

Enfin, Callon (1986) détaille le processus de traduction en quatre étapes essentielles : la *problématisation*, l'*intéressement*, l'*enrôlement*, et enfin la *mobilisation des alliés* (voir figure 9). La première phase, la *problématisation*, consiste à formuler un problème à partir d'observations ou de besoins réels, créant ainsi un point de convergence des intérêts pour divers acteurs. Ensuite, l'*intéressement* vise à renforcer l'engagement des acteurs envers cette problématisation en stabilisant leurs rôles et en coupant les liens externes non alignés avec le projet. La troisième étape, l'*enrôlement*, implique de définir et de coordonner les rôles des acteurs pour assurer leur coopération et leur alignement avec les objectifs du projet. Enfin, la *mobilisation des alliés* assure la représentativité des acteurs enrôlés et leur capacité à diffuser et à intégrer l'innovation dans différents contextes, en agissant comme des porte-parole actifs.

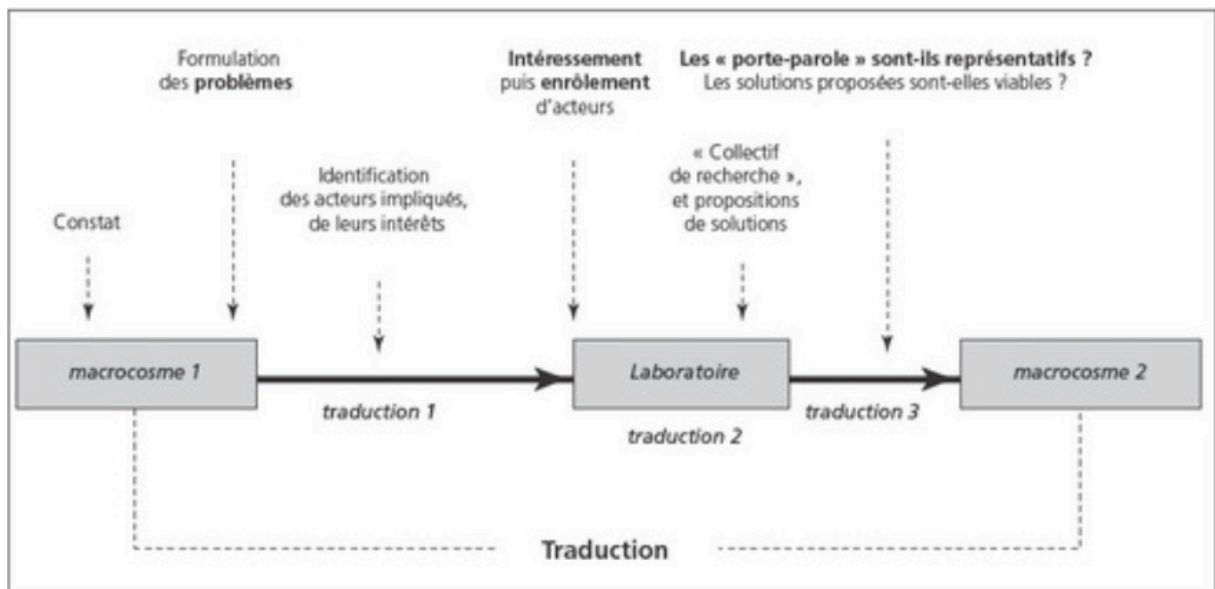


Figure 9 : Les différentes phases d'un processus de traduction
 Source : Callon et al. (2001, cité dans Drevetton et Rocher, 2010, p. 86)

Dans la figure 10 ci-dessous, Drevetton et Rocher (2010) associent la théorie de l'attention et le cadre de la traduction à l'élaboration d'un processus de création d'un outil de gestion (tel qu'un tableau de bord), partant de l'évaluation des outils et pratiques existants jusqu'à l'intégration de l'outil dans l'organisation. Ils ont démontré que l'engagement actif des différents acteurs à chaque étape, depuis la problématisation et l'intéressement jusqu'à l'enrôlement et la mobilisation des alliés, est essentiel pour garantir le succès de l'implantation de l'outil. Ce processus permet non seulement de répondre aux besoins spécifiques de l'organisation, mais aussi de favoriser une adhésion durable et une utilisation efficace de l'outil de gestion, en assurant que toutes les parties prenantes sont impliquées et alignées avec les objectifs du projet.

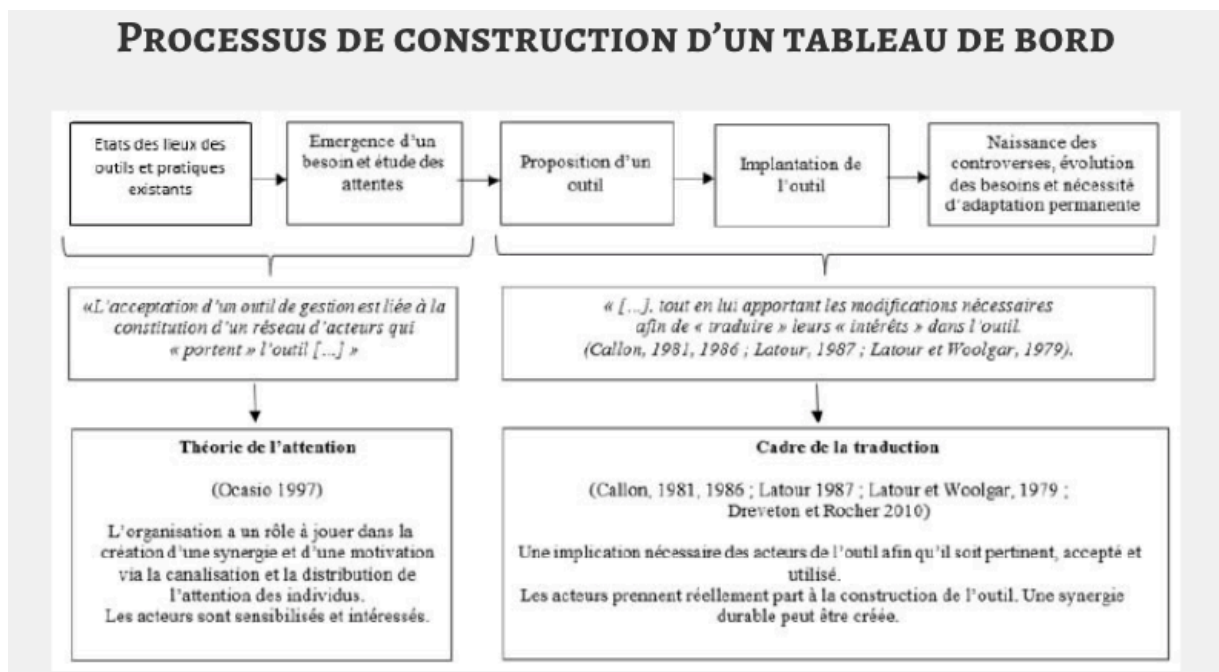


Figure 10 : Cadre de traduction dans la construction d'un outil de gestion

Source : La construction d'un outil de contrôle de gestion innovant dans l'économie sociale et solidaire par Bollinger Raedersdorf (2018, p.117)

2. Cas du Samusocial

2.1 Le Samusocial

Le Samusocial de Bruxelles, créé en 1999, compte environ 640 collaborateurs et une dizaine de bénévoles. C'est une organisation d'aide d'urgence reconnue d'utilité publique, dédiée à l'assistance des personnes sans-abri et en situation de grande précarité (Samusocial, 2023). Sa mission est de fournir une assistance immédiate, médicale et psychosociale, en vue de favoriser la réinsertion sociale des personnes aidées. L'organisation gère plusieurs centres d'hébergement d'urgence et de stabilisation, ainsi que des équipes mobiles qui interviennent sur le terrain pour rencontrer les personnes sans-abri. L'objectif est de restaurer une relation humaniste et, si la personne le souhaite, de l'accompagner vers une solution de sortie de la rue (Samusocial, 2023).

Une organisation reconnue d'utilité publique est une entité non lucrative, gérée de manière désintéressée, dont les bénéfices ne sont pas réservés à un cercle restreint de personnes (Bruneau, 2021). En tant qu'ONG, le Samusocial bénéficie d'une autonomie opérationnelle, ce qui lui permet de répondre rapidement aux urgences sociales et médicales. Ses financements proviennent de sources publiques et privées, lui permettant ainsi d'innover et de s'adapter aux besoins des populations vulnérables.

2.2 Scandale de 2017

En 2017, le Samusocial de Bruxelles, autrefois constitué en ASBL juridiquement privée, a été impliqué dans un scandale financier impliquant Yvan Mayeur, alors président de l'organisation et bourgmestre de Bruxelles (RTBF, 2017). L'affaire a révélé que des membres du conseil d'administration et du bureau avaient perçu des rémunérations importantes pour des réunions peu fréquentes, soulevant des questions sur la gestion des fonds publics. De plus, Yvan Mayeur et Pascale Peraïta, autrefois administratrice déléguée de l'ASBL, ont été accusés de manquer de transparence dans la gestion financière du Samusocial (La libre, 2017). Suite à la polémique et à l'ouverture du dossier par le parquet de Bruxelles, les deux responsables ont démissionné.

Les conséquences ont été immédiates et graves pour l'organisation. En effet, les travailleurs se sont retrouvés sans direction, les dons ont considérablement diminué, entraînant une perte de 200 donateurs et des difficultés financières importantes (Le soir, 2017). Cette crise a conduit au non-renouvellement de plusieurs contrats à durée déterminée, affectant directement les activités opérationnelles. Le scandale a non seulement mis en lumière des dysfonctionnements internes, mais a aussi provoqué une crise de confiance parmi les donateurs et le public, compromettant la continuité des services essentiels fournis par le Samusocial et forçant l'organisation à envisager une restructuration pour regagner la confiance perdue et assurer sa survie (Le soir, 2017).

Dès lors, l'État a repris les commandes du Samusocial, imposant une gestion plus transparente et renforçant les contrôles internes. Cette reprise visait à restaurer la crédibilité de l'institution et à assurer que les fonds soient utilisés de manière appropriée pour soutenir les personnes sans-abri. Des mesures de contrôle ont été mises en place, incluant un contrôle plus strict des dépenses, une restructuration du personnel ainsi qu'une refonte de la culture organisationnelle du Samusocial, notamment par une révision de la vision et des missions.

Cette restructuration a eu un impact direct sur les différents projets de ces dernières années. En effet, dans ce contexte, les initiatives sans lien direct avec la mission principale de l'organisation peinent à voir le jour et à se concrétiser par souci de priorité (voir Annexe : interview 6 de Julie Bottu). Cette situation rend la mise en œuvre de projets tels que l'intégration de la diversité et de l'inclusion particulièrement difficile, malgré l'importance de ces enjeux pour une organisation sociale telle que le Samusocial de Bruxelles.

2.3 La diversité et l'inclusion au Samusocial

Les informations présentées dans ce chapitre proviennent de documents internes du Samusocial datant de 2021 et 2022. En raison de leur nature confidentielle, ces documents ne sont pas accessibles au public et ne peuvent être inclus en annexe. Par conséquent, seuls les aspects généraux sont abordés ici, sans entrer dans les détails statistiques précis.

Le Samusocial s'adresse à un public diversifié en termes d'origines et de nationalités. Une attention particulière est accordée à la situation des femmes vivant dans la rue. L'accueil des personnes dans le besoin est gratuit et inconditionnel, reposant sur des valeurs de respect et de non-discrimination appliquées au quotidien. En tant qu'employeur, le Samusocial bénéficie naturellement d'une grande diversité au sein de ses équipes, reflétant celle de ses bénéficiaires. Travailler avec un public en situation de grande précarité nécessite une forte adhésion aux valeurs fondamentales de l'organisation, qui imprègnent la communication interne et les processus de recrutement.

Cependant, à l'instar d'autres organisations bruxelloises, le Samusocial n'a pas encore mis en place une réflexion proactive pour renforcer son approche de la diversité. Une telle démarche pourrait enrichir davantage les pratiques de l'organisation et mieux répondre aux besoins variés de son public et de ses employés. La volonté du Samusocial de s'inscrire dans une démarche proactive de diversité et d'inclusion est de refléter la société dans laquelle il est ancré, ainsi que les publics susceptibles de recourir à ses services. Outiller les travailleurs dans leur approche à l'égard des bénéficiaires passe également par une politique inclusive qui les vise et les concerne. En tant qu'employeur, l'organisation souhaite non seulement être non-discriminante et favoriser l'égalité entre les travailleurs, mais aussi reconnaître l'importance de mener des actions ciblées pour diversifier davantage son personnel.

Depuis 2018, avec le lancement du New Samusocial, l'équipe relève de nombreux défis, dont plusieurs crises sanitaires et humanitaires. L'ASBL s'efforce de reconnaître, valoriser et renforcer la diversité de ses équipes, car elle considère cela comme un facteur clé de succès face aux enjeux internes et externes. Pour s'inscrire proactivement en matière de diversité et d'inclusion, le Samusocial a signé un plan avec Actiris. Ce plan, étalé sur deux ans et suivi de près par un expert externe, permet au Samusocial de structurer ses efforts et de mettre en place des actions concrètes pour améliorer la diversité au sein de l'organisation. Parmi les actions prévues, on trouve notamment la formation des recruteurs à l'antidiscrimination et au recrutement neutre, la formation des référents sur l'accompagnement en cas de violences, et la mise en place de programmes de sensibilisation pour tous les employés. De plus, le plan prévoit la création d'une Diversiteam, un groupe de volontaires représentatif de l'ensemble des métiers de l'organisation, chargé de superviser la mise en œuvre des actions. Ces efforts visent à renforcer une culture d'inclusion, à valoriser les compétences de tous les travailleurs, et à assurer un environnement de travail respectueux et équitable pour tous.

Enfin, le Samusocial s'efforce de refléter la diversité de la société bruxelloise au sein de son personnel et de ses services. Bien que des progrès aient été réalisés, notamment grâce à la mise en place du plan de diversité avec Actiris, les actions menées restent en cours et nécessitent un suivi constant. L'organisation reconnaît que des efforts supplémentaires sont indispensables pour surmonter les défis persistants et pour intégrer pleinement les principes de diversité et d'inclusion dans toutes ses pratiques.

2.4 Contexte d'étude et besoins en outils de gestion

En 2021, le Samusocial de Bruxelles s'est engagé dans une démarche de diversité et d'inclusion en signant un plan de diversité avec Actiris (cf. supra p. 18). Bien que ce plan constitue une bonne première approche, il n'y a pas encore de politique ni de cadre concret au sein de l'organisation pour intégrer durablement ces notions dans sa culture organisationnelle. L'absence de cette politique de diversité et d'inclusion, soutenue par la direction et l'ensemble de l'organisation, s'explique notamment par le scandale survenu en 2017. Depuis, l'attention et les ressources sont orientées vers des projets plus étroitement liés à la mission centrale, à savoir l'aide d'urgence destinée à l'assistance des personnes sans-abri et en situation de grande précarité (voir Annexe : interview 6 de Julie Bottu). Étant donné que les projets en faveur de la diversité et de l'inclusion au sein du personnel ne sont pas directement liés à la mission principale, il en résulte un manque d'alignement stratégique et de soutien de la part de la direction pour ces initiatives.

Avoir une politique de diversité et d'inclusion (D&I) bien définie est crucial pour une organisation, car elle fournit un cadre structuré et clair permettant d'intégrer véritablement la diversité et l'inclusion dans son fonctionnement quotidien et sa culture organisationnelle. Cela assure un environnement de travail plus équitable et inclusif pour tous les employés (Ediv,

2024). Une telle politique permet de définir des objectifs spécifiques et mesurables, de démontrer l'engagement de l'organisation, et d'établir des rôles et responsabilités clairs. Ainsi, elle garantit une uniformité et une cohérence dans les efforts de D&I. Contrairement aux actions ad hoc, une politique de D&I assure la durabilité et la continuité des initiatives, maximisant leur efficacité et leur impact (Unia, 2024).

C'est dans ce contexte que nous proposons un cadre en tant qu'outil de gestion pour l'implémentation d'une politique de diversité et d'inclusion au Samusocial de Bruxelles. Ce cadre se veut un guide pratique et opérationnel, adapté aux spécificités de l'organisation. Il vise à fournir un cadre structuré et clair permettant d'intégrer véritablement la diversité et l'inclusion dans le fonctionnement quotidien du Samusocial et dans sa culture organisationnelle. Cela permettra non seulement de créer un environnement de travail plus équitable et inclusif, mais aussi de renforcer la motivation et l'engagement des employés, contribuant ainsi à une meilleure performance globale de l'organisation.

2.5 Méthodologie adaptée

Pour rappel, cette recherche s'appuie sur une analyse approfondie d'un seul cas, le Samusocial, étudié sur une période de quelques mois, permettant ainsi une observation détaillée et continue de ses évolutions et dynamiques. Cette dernière repose sur une méthode de recherche-intervention (cf. supra p.38) visant à instaurer un cadre de gestion pour la mise en œuvre d'une politique de diversité et d'inclusion au sein du Samusocial.

Tout d'abord, l'implication en tant que stagiaire au Samusocial, puis en tant que collaborateur RH sous contrat à durée déterminée (CDD), a offert l'opportunité d'être au plus proche de la réalité du terrain de l'organisation, tant dans le rôle d'observateur que d'acteur. Durant la période de stage, l'une des missions a été de relancer le plan de diversité signé avec Actiris, qui avait été mis en pause par manque de priorité. Cette expérience a permis d'acquérir une compréhension approfondie du projet, ainsi que des défis, obstacles et opportunités associés à cette initiative en matière de diversité et d'inclusion. Le prolongement de l'implication au Samusocial en tant que collaborateur RH a facilité la poursuite du travail entrepris en matière de diversité et d'inclusion, approfondissant ainsi la compréhension des dynamiques organisationnelles et des enjeux spécifiques liés à la mise en œuvre de telles politiques. Parallèlement, cela a contribué à enrichir les connaissances dans les domaines du recrutement et de la formation au sein du département RH.

Au cours de l'expérience au Samusocial, et comme mentionné précédemment, l'absence d'une politique de diversité et d'inclusion clairement définie pour structurer le projet a été constatée. Par conséquent, l'organisation ne disposait d'aucune documentation, cadre, outil de gestion ni expert interne en matière de diversité et d'inclusion pour aider à l'élaboration du cadre nécessaire à la mise en œuvre de cette gestion. Afin de combler ce manque, plusieurs

entretiens externes ainsi que des interviews internes ont été réalisés afin de collecter des données et des éléments clés en vue de la construction d'un tel outil de gestion. Le cadre de gestion proposé dans ce travail est donc entièrement le fruit des recherches et des observations effectuées. Toutefois, pour obtenir un regard critique extérieur sur le projet et affiner le cadre élaboré, une réunion avec un groupe de travail du Samusocial a été organisée afin de recueillir leurs retours basés sur leur connaissance du terrain.

La méthodologie suivie s'inspire de celle décrite par Hall et al. (2015, cité dans Bollinger Raedersdorf, 2018). Cette méthode repose sur une approche de recherche-intervention structurée, comprenant plusieurs étapes : diagnostic initial par observation et entretiens, analyse des données collectées pour identifier les besoins, construction d'un outil adapté aux attentes des utilisateurs, diffusion et formation des utilisateurs, et enfin, évaluation de la satisfaction pour ajuster et améliorer l'outil. Cette méthode vise à intégrer les perspectives des acteurs concernés et à développer des solutions pratiques et personnalisées. Nous détaillons ci-dessous les différentes étapes de ce processus, de la collecte des données à la construction du cadre comme outil de gestion au Samusocial.

Dans un premier temps (mois 1 à 4), une prise de connaissance du sujet et une collecte de données ont été réalisées par les moyens suivants :

- **Recherches théoriques** sur les notions de diversité, d'inclusion et d'engagement.
- **Première expérience de mise en place d'actions** pour la diversité et l'inclusion dans le cadre du plan de diversité du Samusocial signé avec Actiris.
- **Observation participante** des outils déjà en place et de leur utilisation sur le terrain de l'organisation.
- **Entretiens internes**, officiels et non officiels. Les entretiens officiels, semi-directifs, ont été menés avec différents directeurs et fonctions support (ressources humaines, change manager, qualité de vie au travail, opérationnels) afin de repérer les insuffisances des outils actuels et d'estimer l'intérêt des acteurs pour les initiatives de gestion de la diversité et de l'inclusion.
- **Entretiens externes** pour recueillir les bonnes pratiques en termes de diversité, d'inclusion et d'implémentation d'outils de gestion dans d'autres organisations.
- **Recherche sur les spécificités** du fonctionnement et de la culture organisationnelle du Samusocial.

Après avoir collecté les données, celles-ci ont été analysées au cours des mois 4 et 5 afin d'évaluer les besoins identifiés et de réfléchir à la manière la plus adéquate de structurer le cadre de gestion. Suite à cette analyse, les besoins ont été traduits en indicateurs concrets, qui ont ensuite servi de base pour la construction du cadre au cours du mois 6. Ainsi, tous les outils mis en place suivent une architecture uniforme, tout en étant personnalisés en fonction des attentes spécifiques identifiées lors de la première phase.

Par la suite, la proposition du cadre et son affinement ont été réalisés durant le mois 7. Cela s'est fait par le biais d'une présentation collective avec plusieurs acteurs clés du Samusocial, suivie de feedbacks constructifs. Cependant, bien que nous n'ayons pas eu l'occasion de tester ce cadre en raison du manque de temps et parce que l'organisation n'a pas encore établi cette initiative comme priorité, le Samusocial s'est engagé à fournir un retour dès que l'initiative sera priorisée. En conséquence, la collecte des données se fera par la diffusion d'un questionnaire, et l'analyse des retours permettra d'adapter l'outil afin de mieux répondre aux attentes de chaque acteur.

2.6 Construction de l'outil de gestion

Cette section aborde la construction de l'outil de gestion destiné à l'implémentation d'une gestion de la diversité et de l'inclusion au sein du Samusocial. En nous appuyant sur les interviews réalisées (voir Annexe), les recherches effectuées sur les bonnes pratiques en matière de gestion de D&I (Actiris, Bruxeo, eDiv et Unia, 2024), les théories de l'attention et de traduction (cf. supra p. 44 et 45) attachées aux outils de gestion ainsi que nos observations sur le terrain, nous allons synthétiser et analyser les facteurs pertinents et essentiels à la création, au développement, et à l'enracinement efficace d'une politique de diversité et d'inclusion. Un schéma explicatif sera utilisé pour illustrer nos explications, facilitant ainsi une compréhension approfondie et rigoureuse des fondements théoriques.

2.6.1 Évaluation actuelle en matière de D&I

Au cours de nos recherches, nous avons constaté qu'une évaluation initiale de l'état des lieux en matière de diversité et d'inclusion est une étape clé pour élaborer une politique de D&I solide et efficace (Actiris, 2024). Cette évaluation permet de dresser un tableau précis de la situation actuelle au sein de l'organisation, en identifiant à la fois les points forts et les domaines nécessitant des améliorations. En mesurant la composition de son personnel, le Samusocial peut évaluer la représentation des différents groupes et comparer ces résultats avec les objectifs de l'organisation ou les normes légales en vigueur. Cela permet de repérer les écarts et de concentrer les efforts là où ils sont le plus nécessaires (voir annexe : interview 6).

Parallèlement, l'analyse des perceptions et des expériences des employés fournit des informations précieuses sur la manière dont l'inclusion est vécue au quotidien. Cette analyse qualitative est essentielle pour comprendre les défis concrets auxquels les employés peuvent être confrontés et pour s'assurer que les politiques de diversité ne restent pas théoriques et chiffrées, mais se traduisent par une inclusion véritable (Boily, 2021). Sans cette évaluation, il est difficile de déterminer si les initiatives en place sont pertinentes ou efficaces (voir annexe : interview 7).

De plus, en établissant un état des lieux initial, l'organisation crée une base de référence pour mesurer les progrès réalisés au fil du temps et ajuster ses stratégies en conséquence. Enfin, cette évaluation permet d'impliquer activement les employés dès le début du processus de construction de l'outil de gestion, les sensibilisant ainsi aux enjeux de la diversité et de l'inclusion et les alignant avec les objectifs de la théorie de l'attention vue précédemment dans ce travail (voir annexe : interview 6).

2.6.2 Une politique de bien-être et de prévention

Parallèlement à l'évaluation de l'état des lieux en matière de diversité et d'inclusion, et conformément aux recommandations d'Unia (2024), il est judicieux pour l'organisation de prendre en compte les politiques de bien-être et de prévention au travail déjà établies, et de les intégrer à la politique de diversité et d'inclusion. Promouvoir le bien-être au sein de l'organisation montre que chaque individu est valorisé, ce qui renforce le sentiment d'appartenance et d'engagement des employés issus de divers horizons (voir annexe : interview 5). De plus, un environnement où le bien-être est priorisé favorise l'expression de soi et encourage la collaboration, essentielles pour exploiter pleinement les différentes perspectives et idées (voir annexe : interview 6). Cela contribue également à créer une culture où tous les employés se sentent respectés, soutenus, et capables de contribuer pleinement, ce qui est fondamental pour une inclusion véritable (voir annexe : interview 4).

Par ailleurs, les politiques de prévention jouent un rôle clé en anticipant et en évitant les problèmes de discrimination, de harcèlement et de conflits culturels. En établissant des comportements acceptables et en offrant des formations régulières, ces politiques créent un environnement de travail respectueux et inclusif, tout en minimisant les risques juridiques (eDiv, 2024). Il est donc utile pour le Samusocial de réaliser également un état des lieux de ses politiques de bien-être et de prévention (voir annexe : interview 7). Cela permettra de recenser les procédures déjà en place et d'identifier celles qui pourraient être ajustées pour faciliter l'introduction d'une politique de diversité et d'inclusion. En effectuant cette évaluation, l'organisation pourra s'assurer que ses initiatives en matière de bien-être et de prévention sont alignées et complémentaires, renforçant ainsi l'efficacité et la cohérence de l'ensemble des politiques D&I (voir annexe : interview 6).

2.6.3 Une structure porteuse

Ensuite, une fois l'état des lieux établi et analysé, il est ressorti des interviews l'importance de disposer d'une structure porteuse pour la construction et l'implémentation d'une gestion de la diversité et de l'inclusion (voir annexe : interview 2 et 6). À cette fin, Actiris (2024) préconise de désigner un responsable central, généralement appelé manager de D&I, qui travaillera en collaboration avec un groupe de travail ou un comité qui sera représentatif du Samusocial en termes de diversité (fonction, genre, âge, etc.) afin de garantir une variété de perspectives et une approche équilibrée (voir annexe : interview 6). Une définition explicite du statut, du

mandat et des responsabilités de ce groupe, validée par la direction, est également nécessaire afin d'assurer clarté et transparence (voir annexe : interview 1). De plus, un inventaire des ressources disponibles ainsi qu'une définition précise des attentes et des rôles des membres permettent une organisation structurée et efficace des groupes de travail (eDiv, 2024).

Le manager de D&I, en tant que responsable central, coordonne les efforts, identifie les besoins et surveille les progrès, garantissant des stratégies adaptées et ciblées (voir annexe : interview 7). Parallèlement, le comité enrichit les initiatives en intégrant de manière exhaustive les enjeux et les parties prenantes de l'organisation (voir annexe : interview 6). Dans le cas du Samusocial, cette fonction n'existe pas pour le moment mais un nouveau poste ouvrira en septembre 2024 qui sera intitulé « responsable qualité de vie au travail » dont la fiche de fonction reprendrait ce rôle de responsable central en matière de D&I (voir Annexe : interview 6 de Julie Bottu). C'est cet intitulé de poste que nous avons inscrit dans le Cadre de D&I final pour l'engagement des travailleurs au Samusocial (cf. infra p.74).

2.6.4 L'implication des acteurs

Chacun des entretiens que nous avons menés, tant avec les employés du Samusocial que ceux d'autres organisations, a mis en évidence l'importance d'inclure toutes les parties prenantes dans un processus participatif, particulièrement lorsqu'il s'agit de sujets aussi complexes et sensibles que la diversité et l'inclusion (voir annexe : interview 1,2 et 4). Les points de vue, les expériences et les besoins des employés sont souvent très variés, et il est important de reconnaître et de respecter ces différences pour créer un environnement de travail inclusif (voir annexe : interview 5). Pour cela, il est essentiel de bien comprendre la réalité du lieu de travail en sollicitant activement l'avis des employés à tous les niveaux et dans toutes les fonctions (voir annexe : interview 7).

Dans ce contexte, nous nous appuyons sur le cadre de traduction proposé par Callon (1986) et Latour (1987, cité dans Bollinger Raedersdorf, 2018), qui souligne le rôle essentiel des acteurs dans l'implantation des outils de gestion, en mettant en avant l'importance des négociations et des interactions sociales. Ce cadre offre une approche précieuse pour comprendre comment mobiliser et engager les parties prenantes, garantissant ainsi une adoption efficace et durable des nouveaux outils, tout en tenant compte des besoins et des retours des utilisateurs (voir annexe : interview 5).

Pour assurer une participation efficace, le Samusocial pourrait utiliser divers outils tels que des enquêtes, des groupes de discussion et des entretiens semi-directifs avec les employés, afin de recueillir des données sur leurs perceptions et attentes en matière de diversité et d'inclusion (voir annexe : interview 1). Le responsable D&I, en collaboration avec un groupe porteur de travailleurs représentatifs, tel que mentionné précédemment, pourrait également jouer un rôle clé dans l'implication des différents acteurs du Samusocial, pour rendre l'outil pertinent, engageant et accepté par tous (voir annexe : interview 6).

2.6.5 Stimulez la concertation et l'approbation

Selon eDiv (2024) et les intervenants des interviews, la consultation collective est également un facteur de réussite dans la construction d'un cadre pour l'implémentation d'une gestion de diversité et d'inclusion (voir annexe : interview 3,4 et 7). En effet, cette approche augmente les chances que les choix et décisions soient mieux compris, acceptés et mis en œuvre par tout le monde (voir annexe : interview 7). Pour ce faire, il serait intéressant que le Samusocial associe ses démarches de travail envers la diversité et l'inclusion aux consultations sociales déjà en place dans l'organisation, comme par exemple avec le Comité de Concertation de Base (CCB). En procédant ainsi, les décisions finales seront perçues comme plus collectives par l'ensemble des employés. Ceci crée une base commune pour développer le cadre et les actions nécessaires, et permettrait à tous les niveaux et aux services du Samusocial de s'approprier ce travail (voir annexe : interview 1).

2.6.6 Élaborer plan stratégique et opérationnel

L'élaboration d'un plan stratégique pour promouvoir la diversité et l'inclusion au sein d'une organisation est une approche qui permet de définir des objectifs clairs et de tracer un chemin précis pour atteindre les changements structurels souhaités (Actiris, 2024). En formulant des objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, pertinents et définis dans le temps (SMART), le Samusocial peut se concentrer sur les actions les plus impactantes (voir annexe : interview 5). Un plan bien conçu permet également de prioriser les initiatives et une meilleure allocation des ressources (voir annexe : interview 7). De plus, un plan stratégique structuré offre une feuille de route claire et organisée, ce qui permet de progresser méthodiquement et de maintenir la motivation (voir annexe : interview 1). Voir les progrès tangibles grâce à un plan structuré peut être une source de motivation pour toutes les parties prenantes. Au Samusocial, chacun pourrait constater les bénéfices des efforts en matière de diversité et d'inclusion, renforçant ainsi l'engagement de tous.

Enfin, il serait utile de traduire ce plan stratégique en un plan opérationnel concret, définissant les actions spécifiques à entreprendre au sein de l'organisation pour atteindre les objectifs fixés (voir annexe : interview 2). Un plan opérationnel détaillerait les tâches, les responsables, les délais et les indicateurs de performance, transformant ainsi les objectifs stratégiques en actions concrètes et mesurables, assurant que les intentions se traduisent en actions réelles et efficaces (voir annexe : interview 6).

2.6.7 Engagement de la direction

Un autre facteur qui nous a été largement rapporté comme un élément important pour le succès et la pérennité de toute gestion de diversité et d'inclusion est l'engagement de la

direction (voir annexe : interview 6). En effet, le soutien explicite de la hiérarchie dans le processus permet de maintenir la dynamique nécessaire et éviter que les efforts ne faiblissent face aux obstacles et aux défis rencontrés (voir annexe : interview 1). La direction donne le ton et l'exemple à suivre (voir annexe : interview 5). Ainsi, si les dirigeants montrent un engagement sincère envers la diversité, cela encourage les employés à adopter et à soutenir ces initiatives (voir annexe : interview 4). De plus, lorsque la direction soutient une politique de diversité, cela en fait une priorité stratégique, souvent accompagnée de ressources dédiées, telles que du temps, du budget et du personnel (voir annexe : interview 6). Ainsi, l'engagement et le support de la direction permettent de résoudre certains des obstacles de la construction et l'implémentation des outils de gestion : le manque de ressources financières, humaines et matérielles, qui limite leur capacité à investir dans de nouvelles initiatives, ainsi que la concurrence des priorités et l'allocation des ressources orientées vers la mission centrale (cf. supra 44.).

Ensuite, les responsables et les managers d'équipe jouent également un rôle fondamental en établissant un lien entre les comportements et pratiques visibles et les valeurs invisibles telles que la vision, la mission, et les politiques de diversité et du personnel de l'entreprise (voir annexe : interview 7). Ils jouent un rôle de relais entre la direction et les employés, et sont essentiels à la gestion des compétences et des talents (Unia, 2024). Lorsque les responsables d'équipe peuvent guider et soutenir efficacement leurs employés, cela envoie un signal fort et positif à l'ensemble des collaborateurs car, pour de nombreux employés, le supérieur hiérarchique direct incarne cette politique (voir annexe : interview 6).

2.6.8 Gestion des connaissances et des compétences

Pour que les managers et responsables d'équipe du Samusocial puissent efficacement remplir leur rôle de médiateurs entre la direction et les collaborateurs, ainsi qu'entre les plans stratégiques et opérationnels, il est fondamental qu'ils disposent d'une connaissance approfondie des différents aspects clés de la politique de diversité et d'inclusion de l'organisation (eDiv, 2024). Cette connaissance englobe non seulement la mission, la vision et les valeurs de l'organisation, mais aussi le cadre légal, les réglementations internes, et les procédures d'aménagements raisonnables (voir annexe : interview 5). Il est essentiel que les managers comprennent les lois anti-discrimination, les politiques internes sur l'égalité des chances, et les processus d'adaptation pour les employés ayant des besoins spécifiques (voir annexe : interview 7). Cette compréhension leur permet de communiquer efficacement et de mettre en œuvre les initiatives de diversité, en garantissant que les objectifs organisationnels correspondent aux pratiques quotidiennes (voir annexe : interview 1).

Pour renforcer ces compétences, le Samusocial pourrait offrir des sessions de formation régulières et des ateliers sur la diversité et l'inclusion, ainsi que des formations spécifiques sur les nouvelles législations et les meilleures pratiques dans ce domaine (voir annexe : interview 5). La formation continue est essentielle pour que les managers restent informés des

évolutions législatives et des nouvelles tendances en matière de diversité, ce qui favorise non seulement un environnement de travail inclusif, mais aussi une culture où chaque employé se sent valorisé et respecté (voir annexe : interview 6). Par exemple, des ateliers sur la gestion des biais inconscients peuvent aider les managers à reconnaître et à atténuer ces biais au sein de leurs équipes.

En outre, une gestion rigoureuse des connaissances et des compétences en matière de diversité et d'inclusion facilite une communication fluide et une mise en œuvre cohérente des politiques de diversité au sein du Samusocial (voir annexe : interview 5). En investissant dans la formation et la sensibilisation de ses managers, le Samusocial s'assure que ses initiatives de diversité et d'inclusion sont intégrées dans toutes les facettes de l'organisation, renforçant ainsi son engagement envers ces valeurs (voir annexe : interview 6). Des formations et des sensibilisations, proposées par des institutions spécialisées en D&I telles que Unia, eDiv, ou l'AMA, permettent aux managers de rester compétents, informés, et de transmettre ces connaissances à l'ensemble des collaborateurs de l'organisation (voir annexe : interview 4).

2.6.9 Intégrer diversité et inclusion dans la vision et la mission

Définir une stratégie centrée sur la diversité et l'inclusion permet de faire des permet de prendre des décisions stratégiques en accord avec les principes de l'organisation, renforçant ainsi la cohérence et l'efficacité de ses actions (voir annexe : interview 7). Intégrer ces valeurs directement dans la vision, la mission, et les valeurs de l'organisation constitue une boussole éthique et morale qui oriente toutes les initiatives vers la diversité et l'inclusion (voir annexe : interview 5). Cette intégration permet également de définir une stratégie claire et cohérente, en alignant les décisions stratégiques avec ces valeurs fondamentales (voir annexe : interview 2). Une vision et une mission axées sur la diversité et l'inclusion témoignent d'un engagement profond et sincère envers ces principes, renforçant ainsi la confiance des collaborateurs, des partenaires, et du public (voir annexe : interview 3). Comme mentionné précédemment, "les valeurs sont aux associations ce que le profit est aux entreprises : une direction et un moteur" (Boncler et Valeau, 2010).

Pour établir une vision durable et inclusive, il est avantageux pour le Samusocial d'intégrer l'inclusion comme une valeur fondamentale de l'organisation, en l'incorporant de manière durable dans ses politiques et pratiques (voir annexe : interview 5). Cela nécessite de s'assurer que chaque valeur existante de l'organisation reflète des éléments d'inclusion, garantissant ainsi que ces principes soient ancrés dans la culture et les opérations quotidiennes (voir annexe : interview 7). Plutôt que d'ajouter simplement une nouvelle valeur "inclusion", il serait plus pertinent pour le Samusocial d'incorporer des éléments d'inclusion dans ses valeurs existantes telles que l'engagement, la transparence, le respect, l'équité, et la collaboration (voir annexe : interview 1). Cette approche assure une cohérence et une intégration complète de ces principes dans tous les aspects des opérations. Elle démontre un engagement profond et sincère, facilite des actions concrètes et mesurables, permet une sensibilisation continue et

intégrée, offre une plus grande flexibilité face aux défis de la diversité, et crée une synergie où chaque valeur renforce les autres (voir annexe : interview 4). En revanche, ajouter l'inclusion comme une valeur distincte risquerait de la traiter comme un ajout isolé, manquant d'intégration et de cohérence nécessaires pour un véritable changement culturel et organisationnel (voir annexe : interview 2).

2.6.10 Communication

Nos recherches ont montré qu'une communication stratégique, transparente, continue et inspirante assure que la politique de D&I soit non seulement adoptée mais aussi intégrée durablement dans la culture organisationnelle (voir annexe : interview 6).

Tout d'abord, communiquer de manière proactive à l'ensemble du personnel ainsi qu'au public externe sur la nouvelle politique de diversité la rend visible et renforce sa crédibilité (voir annexe : interview 5). Le Samusocial envoie habituellement des briefings hebdomadaires par mail, ainsi que d'organiser des sessions « parlons-en » toutes les deux semaines afin de faire un état des lieux des nouvelles initiatives et de l'état actuel des choses. Ensuite, informer régulièrement ses employés et le public sur ses engagements et ses actions concrètes en matière de diversité et d'inclusion à travers ces canaux permettrait à l'organisation de renforcer la visibilité et la crédibilité de sa démarche et d'encourager un soutien plus large de la part de la communauté (voir annexe : interview 3). Cela permet également d'offrir une vision encourageante et de fournir la motivation nécessaire pour soutenir les initiatives de diversité et d'inclusion. En partageant ses succès et ses progrès, le Samusocial pourrait inspirer et motiver ses employés.

Enfin, la communication est un élément clé pour que l'organisation tire parti des avantages de la théorie de l'attention et du cadre de traduction, car elle permet non seulement de maintenir un intérêt constant et une focalisation sur les initiatives de D&I, mais aussi d'assurer une participation active et un engagement concret des employés (voir annexe : interview 4). En diffusant régulièrement des informations pertinentes et en sollicitant des retours, le Samusocial peut attirer et maintenir l'attention de ses collaborateurs tout en facilitant la compréhension et l'application des politiques de diversité (voir annexe : interview 7). Cette approche favorise un processus d'intégration plus fluide, où les directives sont transformées en actions tangibles et où les employés se sentent inclus et responsabilisés (voir annexe : interview 2).

2.6.11 Acteur externe

Lors de nos entretiens, l'ensemble des intervenants ont appuyé les bénéfices pour une organisation de faire appel à un spécialiste externe dans la construction d'une politique de diversité et d'inclusion (voir annexe : interview 1,3 et 6). Selon eux, un acteur externe apporte une expertise spécifique et une perspective nouvelle qui peuvent enrichir et dynamiser les

initiatives internes (voir annexe : interview 3). Les spécialistes externes sont souvent informés des meilleures pratiques et des évolutions récentes en matière de diversité et d'inclusion, permettant ainsi au Samusocial de développer une politique plus complète et efficace.

Ensuite, l'un des aspects fondamentaux de l'intervention externe est la sensibilisation (voir annexe : interview 3). Même si les organisations à but social peuvent paraître inclusives en raison de leur orientation centrée sur l'humain, beaucoup d'entre elles sont en réalité moins inclusives qu'elles ne le pensent (voir annexe : interview 5). Les membres de ces organisations peuvent ne pas être conscients des biais inconscients ou des pratiques non inclusives existant au sein de leur environnement de travail (Bruxeo, 2024). Un spécialiste externe peut identifier ces lacunes et sensibiliser le personnel à l'importance de l'inclusion, facilitant ainsi un changement de mentalité nécessaire pour une transformation culturelle profonde (voir annexe : interview 2).

De plus, l'élaboration et la mise en œuvre d'une politique de diversité impliquent souvent des changements substantiels de mentalité et de procédure, pouvant rencontrer une résistance interne (voir annexe : interview 4). Les employés du Samusocial peuvent craindre des répercussions sur leurs rôles ou sur l'ambiance de travail. Un expert externe peut gérer ces résistances de manière impartiale, en rassurant et en accompagnant les employés à travers ces transitions, minimisant ainsi les tensions internes et l'un des obstacles à la construction et à l'implémentation des outils de gestion : la résistance au changement (cf. supra p.15). Le spécialiste externe joue également un rôle crucial dans l'évaluation des pratiques actuelles. Grâce à des audits et des analyses approfondies, ils peuvent fournir un diagnostic précis de l'état actuel du Samusocial en matière de diversité et d'inclusion (voir annexe : interview 5). Cette évaluation permet d'identifier les domaines nécessitant des améliorations et de proposer des actions concrètes et mesurables (voir annexe : interview 1). Le Samusocial lors de la signature de son plan de diversité avec Actiris a pu bénéficier de ce diagnostic sur l'état actuel de la diversité dans son organisation mais devrait le mettre à jour en y ajoutant une analyse plus qualitative pour y mesurer l'inclusion au sein des travailleurs (voir annexe : interview 3).

Enfin, l'appel à un spécialiste externe tel que Bruxeo, Actiris, Unia ou Ediv est intéressant pour le Samusocial afin de surmonter les défis liés à la construction et l'implémentation d'une politique de diversité (voir annexe : interview 5). Leur expertise, leur capacité à sensibiliser, leur rôle impartial, leur évaluation objective, leur perspective comparative et la légitimité qu'ils apportent facilitent le changement organisationnel et assurent une intégration durable et efficace des principes de diversité et d'inclusion (voir annexe : interview 4).

2.6.12 Assurer le suivi

Au Samusocial, garantir l'efficacité de cette politique requiert un suivi à chaque phase stratégique (voir annexe : interview 7). Ces moments de suivi doivent être considérés comme

de nouveaux points de départ, permettant une évaluation précise de l'évolution du travail effectué (eDiv, 2024). Cette approche présente plusieurs avantages clés.

Premièrement, un suivi régulier permet une évaluation continue des progrès réalisés (voir annexe : interview 7). Pour le Samusocial, cela signifie analyser régulièrement les données et les résultats des initiatives. Si une initiative ne montre pas les résultats escomptés, le suivi permet d'identifier les obstacles et de trouver des solutions adaptées (voir annexe : interview 3). Cette évaluation continue garantit que les efforts du Samusocial sont orientés efficacement vers les objectifs de diversité et d'inclusion.

Deuxièmement, considérer chaque phase de suivi comme un nouveau point de départ offre une flexibilité et une capacité d'adaptation (voir annexe : interview 2). Le monde change rapidement, tout comme les besoins et les défis liés à la diversité et à l'inclusion (voir annexe : interview 5). Pour le Samusocial, un suivi régulier permettrait de rester réactif et proactif, ajustant ses stratégies et actions en fonction des nouvelles réalités. Cela assurerait que les efforts du Samusocial demeurent pertinents et efficaces, même face à des changements imprévus, souvent nombreux dans le cadre de sa mission, fortement influencée par le contexte extérieur auquel elle doit réagir et s'adapter (périodes de grand froid, crise du COVID-19, migrations soudaines et importantes de personnes vers la Belgique et Bruxelles liées à des conflits ou des catastrophes naturelles).

Troisièmement, un suivi régulier renforce l'engagement des parties prenantes. Les employés et bénévoles du Samusocial constatent que l'organisation prend ses engagements en matière de diversité et d'inclusion au sérieux, les incitant à s'impliquer activement. Ce suivi témoigne également de la détermination du Samusocial à atteindre ses objectifs et à investir les ressources nécessaires, inspirant ainsi confiance et coopération parmi les partenaires et la communauté.

Enfin, en communiquant les résultats du suivi et les ajustements apportés, le Samusocial démontre transparence et responsabilité, renforçant la confiance et la réputation de l'organisation (voir annexe : interview 7). Partager des rapports réguliers sur les progrès et les défis rencontrés renforce la crédibilité du Samusocial et encourage un soutien continu.

2.6.13 Formaliser la diversité et l'inclusion dans les procédures

Afin que le Samusocial puisse mettre en œuvre efficacement sa politique de D&I, il devra examiner en détail tous les processus et procédures existants afin de les aligner avec les nouvelles orientations de la politique de diversité (voir annexe : interview 6). Cela commence par dresser un inventaire complet des mécanismes en place pour la gestion de l'organisation et l'encadrement du personnel. Cela inclut, par exemple, les procédures d'intégration des nouveaux employés, les modèles d'évaluation de performance, les protocoles de gestion des comportements discriminatoires, les objectifs de développement des responsables, et bien

plus encore. La mise en œuvre de la politique de diversité nécessitera la révision et l'adaptation de chacun de ces éléments, qu'il s'agisse de modifications mineures ou majeures. Il sera également crucial d'évaluer les ajustements nécessaires pour garantir que ces pratiques soient conformes aux principes de la nouvelle politique de diversité (voir annexe : interview 4). Enfin, pour inscrire durablement les notions de diversité et d'inclusion dans ses procédures, le Samusocial devra les intégrer profondément dans sa culture organisationnelle, c'est-à-dire dans les croyances, valeurs et attitudes partagées au sein de l'organisation (voir annexe : interview 2). Bien que ces éléments soient intangibles, ils se manifestent à travers des habitudes et des pratiques officielles ainsi que des comportements informels qui influencent le comportement des employés.

Pour conclure cette section, nous avons examiné en profondeur les étapes et les éléments essentiels à la conception et à la mise en œuvre d'un cadre de gestion pour une politique de diversité et d'inclusion au sein du Samusocial, en tant qu'outil de gestion stratégique. Nous avons souligné l'importance d'un cadre conceptuel rigoureusement élaboré, d'une mise en œuvre concrète, ainsi que d'un suivi méthodique, lesquels constituent des piliers fondamentaux pour garantir l'efficacité de l'outil et son alignement avec les objectifs organisationnels. Il est toutefois important de noter que les éléments intégrés dans ce cadre reflètent des principes largement applicables à une majorité d'organisations, en raison de leur nature fondée sur des concepts généraux de gestion de la diversité et de l'inclusion. En outre, dans le second cadre de gestion, qui explore comment le cadre de D&I peut renforcer l'engagement, et qui sera développé en détail à la page 70, nous avons affiné et adapté ces recommandations afin de les aligner précisément avec les particularités du Samusocial.

2.7 Schématisation du cadre de gestion pour la construction et l'implémentation d'une politique de D&I

La Figure 12 à la page 64 illustre visuellement notre cadre pour la construction et l'implémentation d'une politique de D&I au Samusocial, reprenant l'ensemble des éléments expliqués dans cette section 2.6 intitulée « construction de l'outil de gestion D&I ». L'accent a été mis sur la nécessité de bâtir une structure organisationnelle capable de soutenir durablement les initiatives de D&I. L'engagement de tous les acteurs, à chaque niveau de l'organisation, ainsi que la concertation et l'approbation collective, ont été identifiés comme des conditions essentielles au succès. Par ailleurs, l'élaboration d'un plan stratégique, complété par un plan opérationnel, permet de transformer les intentions en actions concrètes et mesurables, tout en assurant un suivi continu des progrès réalisés.

L'intégration de la diversité et de l'inclusion dans la culture de l'organisation est un aspect crucial pour garantir la pérennité de ces principes. Cette intégration doit passer par une formalisation des procédures, un engagement fort du leadership, une gestion proactive des compétences, ainsi qu'une communication continue et transparente. Faire appel à des experts

externes peut également offrir un soutien précieux, en apportant une perspective nouvelle et en facilitant l'adoption d'une politique de D&I ambitieuse.

Finalement, la construction de cet outil de gestion repose sur une approche globale, où chaque composante interagit de manière cohérente pour instaurer une culture d'inclusion durable au sein du Samusocial. Les efforts pour intégrer la diversité et l'inclusion dans les pratiques quotidiennes de l'organisation représentent une étape déterminante vers une transformation culturelle, bénéfique pour l'ensemble des employés.

Lors de la conception de l'outil de gestion présenté, nous avons systématiquement intégré les principes issus de la théorie de l'attention et du cadre de traduction, précédemment abordés (cf. supra, p. 44 et 45), à chaque étape du processus. Ces deux approches théoriques se sont avérées essentielles pour assurer non seulement l'efficacité de l'outil, mais également l'adoption durable des initiatives de diversité et d'inclusion (D&I) au sein de l'organisation.

La figure 11, présentée à la page suivante, synthétise les points spécifiques où ces deux théories ont été appliquées au cours du développement de l'outil de gestion. Chaque phase du processus, de l'analyse de la situation initiale jusqu'à l'évaluation et le suivi, a intégré les principes de la théorie de l'attention et du cadre de traduction. Cette intégration a permis de concevoir un outil pertinent, accepté et utilisé par des employés sensibilisés et engagés sur les questions de diversité et d'inclusion.

Cadre de l'attention et de la traduction utilisé dans la construction de l'outil de gestion						
	État de la situation	Structuration et organisation	Engagement, formation et sensibilisation	Communication	Implémentation	Évaluation et suivi
Cadre de l'attention	/	<ul style="list-style-type: none"> - Canalisation de l'attention des experts et des groupes de travail vers les objectifs de diversité et d'inclusion - Sensibilisation des parties prenantes par des processus participatifs (enquêtes, focus groupes) 	<ul style="list-style-type: none"> - Engagement de la direction pour capter et maintenir l'attention sur les initiatives de diversité et d'inclusion - Sensibilisation et formation pour assurer que tous les responsables comprennent et adhèrent aux objectifs 	<ul style="list-style-type: none"> - Utilisation de la communication pour diriger l'attention vers les succès et les progrès réalisés - Transparence et continuité pour maintenir l'intérêt et l'engagement des parties prenantes 	<ul style="list-style-type: none"> - Création d'une culture organisationnelle qui met en avant la diversité et l'inclusion comme priorité - Adaptation des procédures pour maintenir l'attention sur les nouveaux comportements et valeurs 	<ul style="list-style-type: none"> - Mesure et analyse régulière pour maintenir l'attention sur les résultats et les progrès - Communication des résultats pour maintenir l'engagement des acteurs
Cadre de la traduction	<ul style="list-style-type: none"> - Étude de la composition du personnel pour identifier les acteurs clés et comprendre leurs intérêts et préoccupations - Inclusion des retours des parties prenantes pour traduire leurs besoins dans les objectifs de la politique 	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place d'une structure qui prend en compte les intérêts des différents acteurs (statut, mandat, rôle) - Définition d'un plan stratégique et opérationnel qui traduit les besoins identifiés en actions concrètes 	<ul style="list-style-type: none"> - Adaptation des programmes de formation pour qu'ils répondent aux préoccupations spécifiques des différents groupes - Traduction des objectifs stratégiques en actions de sensibilisation concrètes 	<ul style="list-style-type: none"> - Ajustement des messages de communication pour qu'ils soient pertinents pour chaque groupe d'acteurs - Inclusion des feedbacks des parties prenantes pour adapter les messages et stratégies de communication 	<ul style="list-style-type: none"> - Ajustement continu des pratiques en fonction des feedbacks des acteurs pour qu'ils restent pertinents et acceptés - Implication des acteurs clés dans le processus d'implémentation pour assurer une adoption réussie 	<ul style="list-style-type: none"> - Ajustement des politiques et procédures en fonction des résultats et des feedbacks - Inclusion des acteurs dans le processus d'évaluation pour garantir une amélioration continue et une acceptation généralisée

Figure 11 : Cadre de l'attention et de traduction inclus dans la construction de l'outil de gestion

Cadre de gestion pour la construction et l'implémentation d'une politique de diversité et d'inclusion

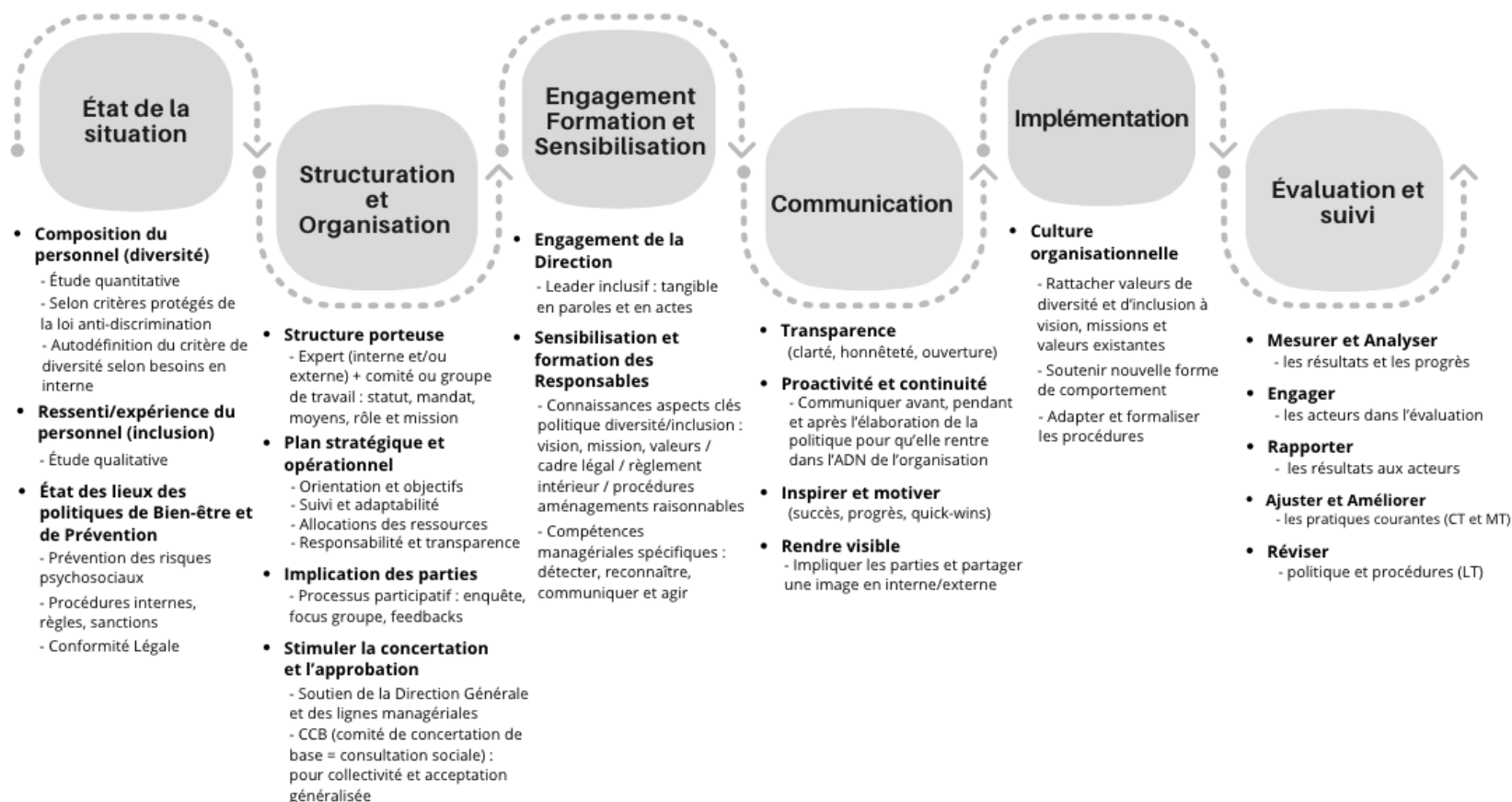


Figure 12 : Cadre de gestion pour la construction et l'implémentation d'une politique de Diversité et d'Inclusion

Partie 5 – Discussion

1. Construction d'un outil de gestion

La construction d'un outil de gestion pour l'implémentation d'une gestion de la diversité et de l'inclusion, telle que présentée dans ce mémoire, se fonde sur une revue exhaustive de la littérature et une analyse critique des approches théoriques et pratiques existantes. Dans cette section, nous prenons du recul pour réfléchir sur les théories abordées, leur pertinence, leurs limites et leur application dans un contexte pratique.

Les théories et modèles explorés dans ce mémoire nous ont offert un premier cadre pour comprendre et développer les outils de gestion. Tout d'abord, les définitions et classifications proposées par des auteurs tels que Moisdon (1997, cité dans Paraponaris et Simoni, 2006) et Martineau (2015) nous ont fourni une base théorique solide pour conceptualiser et définir de manière non rigide les outils de gestion comme « un ensemble de raisonnements et de connaissances reliant de façon formelle un certain nombre de variables issues de l'organisation et destinées à instruire les divers actes classiques de la gestion » (p.77). Ensuite, nous avons pris connaissance de l'aspect multifonctionnel des outils de gestions : l'atteinte d'un optimum prédéfini, l'analyse du fonctionnement de l'organisation, faciliter les changements nécessaires ou encore jouer un rôle de médiateur entre le manager l'organisation, en représentant une formalisation simplifiée et abstraite de la réalité complexe de l'organisation (David, 1998, p.55 et Martineau, 2015).

Pour s'intéresser plus spécifiquement aux outils de gestion dans le cadre du secteur associatif, sujet de notre mémoire, nous avons analysé les courants et perspectives sur leur utilisation dans les organisations sociales. Nous avons pris connaissance de deux premiers courants antagonistes : l'un critique l'utilisation des outils de gestion traditionnels, arguant qu'ils peuvent entraver les objectifs sociaux et la performance naturelle (Valéau, 2003, Bidet, 2003 et Glémoin, 2009), tandis que l'autre préconise une gestion managériale traditionnelle et capitaliste, considérant les organisations sociales comme des entreprises malgré leur mission d'intérêt général (Capron, 2021, Béji-Bécheur, 2008 et Demoustier, 2022). Un troisième courant hybride, combinant rigueur et sensibilité aux valeurs sociales a retenu notre attention. Ce modèle apparaît comme le plus prometteur pour la gestion de la diversité et de l'inclusion dans le milieu associatif car il permet d'intégrer la flexibilité nécessaire pour répondre aux spécificités des organisations sociales, tout en assurant un processus et un suivi rigoureux (Codello-Guijarro, 2012).

Pour guider cette approche selon la méthode hybride, nous avons intégré les valeurs sociales dans les outils de gestion afin de refléter la mission des organisations et éviter les pratiques qui pourraient entraver leurs objectifs sociaux. Nous avons adopté une flexibilité permettant des ajustements continus basés sur les retours des parties prenantes et les besoins évolutifs

des organisations sociales. Parallèlement, nous avons mis en place des processus rigoureux de suivi et d'évaluation pour garantir l'efficacité et la pérennité des initiatives de gestion, tout en respectant les spécificités du secteur associatif. De plus, nous avons encouragé la participation active des utilisateurs finaux et des parties prenantes tout au long du développement et de la mise en œuvre des outils de gestion, favorisant ainsi une meilleure adoption et appropriation. En adoptant cette approche hybride, nous avons réussi à concilier la rigueur managériale avec la sensibilité aux valeurs sociales, assurant ainsi une gestion efficace de la diversité et de l'inclusion dans le secteur associatif.

Nous avons également abordé les difficultés que peuvent rencontrer la construction et l'implication des outils de gestion lorsqu'ils sont appliqués dans des contextes pratiques. La nature complexe et dynamique des outils de gestion, telle que décrite par Moisdon (1997, cité dans Paraponaris et Simoni, 2006) et Hatchuel (1994), peut poser des défis lors de leur implémentation. Parmi ces difficultés, nous avons identifié le manque de ressources financières, humaines et matérielles (Rahmouni, 2014), la résistance au changement enracinée dans la culture organisationnelle (cf. supra p.15), et la concurrence des priorités qui limite les ressources pour les projets non centraux (voir Annexe : interview 5 et 6 de Julie Bottu et Sophie Lambert).

Afin de répondre à ces différents obstacles, nous avons posé notre attention sur deux théories qui ont une influence significative sur les pratiques managériales et organisationnelles en termes d'outils de gestion dans le secteur associatif. D'une part, nous avons vu que la théorie de l'attention, élaborée par Ocasio (1997), s'avère particulièrement pertinente pour structurer et guider l'introduction de nouvelles initiatives telle qu'une gestion de la diversité et de l'inclusion. En soulignant l'importance de la distribution de l'attention au sein des organisations, cette théorie permet de prioriser les initiatives et de les aligner avec les valeurs et les objectifs de l'organisation. Cela renforce l'adhésion et l'engagement des employés et des parties prenantes, rendant les nouvelles initiatives plus légitimes et durables. Dans des contextes où les ressources sont limitées et les priorités multiples, comme c'est souvent le cas dans les organisations sociales, cette approche devient bénéfique pour assurer une allocation efficace des ressources et une mise en œuvre cohérente des nouvelles initiatives. D'autre part, nous avons pris connaissance de la théorie de la traduction, introduite par Callon (1986) et Latour (1987, cité dans Bollinger Raedersdorf, 2018), qui met en avant le rôle des acteurs dans l'implantation des outils de gestion, en soulignant l'importance des négociations et des interactions sociales. Cette théorie offre un cadre précieux pour comprendre comment mobiliser et engager les parties prenantes, assurant ainsi une adoption efficace et durable des nouveaux outils en fonction des besoins et des retours des utilisateurs.

Après réflexion, nous avons pu rapprocher la méthode hybride des théories de l'attention et de la traduction pour la construction d'outils de gestion. En effet, cette méthode intègre les principes de la théorie de l'attention (Ocasio, 1997) en priorisant et en alignant les initiatives

de gestion avec les valeurs et objectifs des organisations. De plus, elle s'appuie sur les fondements de la théorie de la traduction (Callon, 1986 et Latour, 1987) en mettant l'accent sur la flexibilité, l'adaptation continue et la participation active des utilisateurs finaux et des parties prenantes. La méthode hybride synthétise les apports des théories de l'attention et de la traduction pour créer un cadre de gestion rigoureux, adaptable et en harmonie avec les valeurs sociales des organisations associatives. Elle permet de concilier la rigueur managériale avec la sensibilité aux valeurs sociales, assurant ainsi une gestion efficace de la diversité et de l'inclusion dans le secteur associatif (Codello-Guijarro, 2012). C'est notamment en utilisant ces deux théories que nous nous sommes indirectement inscrits dans une approche hybride de la construction de notre outil de gestion.

En complément de notre réflexion théorique, nous avons pu mettre en pratique nos connaissances en outils de gestion dans le cadre d'une étude de cas réalisée avec le Samusocial. Cette organisation, qui se consacre à l'aide d'urgence pour les personnes sans abri, fait face à des défis spécifiques en termes de gestion et d'implémentation d'initiatives sociales. Travailler directement avec le Samusocial nous a permis de confronter nos concepts théoriques aux réalités du terrain, validant et ajustant ainsi nos approches pour mieux répondre à leurs besoins. Pour ce faire, nous avons adopté une approche de recherche-ingénierie, une méthode qui allie rigueur scientifique et sens pratique, intégrant les exigences pratiques des associations tout en favorisant une réflexion théorique approfondie. Cette dernière nous a permis développer des solutions concrètes et pertinentes face aux défis uniques des organisations comme le Samusocial.

Après avoir observé la situation du Samusocial en termes de diversité et d'inclusion et le manque de structures porteuses telles qu'une politique de diversité, nous avons initié une série de recherches et d'observations non seulement au sein de cette organisation, mais également auprès d'autres structures plus avancées dans le domaine. Ces études comparatives ont révélé des éléments et des facteurs clés à prendre en compte pour la réalisation d'un cadre efficace pour l'implémentation d'une gestion de la diversité et de l'inclusion. Sur la base de ces données, nous avons pu construire un premier cadre conceptuel pour le Samusocial (cf. supra p.64) en y inscrivant les étapes théoriques clés à suivre en prenant en compte les points d'attention pour chacune des six étapes, de la situation initiale à l'évaluation et au suivi des résultats. Ce cadre intégrait les meilleures pratiques observées, ainsi que les besoins spécifiques du Samusocial identifiés lors de notre diagnostic initial. Notre approche se voulant hybride (cf. supra p.43), elle a été guidée par les théories de la traduction et de l'attention (voir figure 11 p.63), en veillant d'une part à sensibiliser et intéresser les acteurs en créant une synergie et une motivation via la canalisation et la distribution de leur attention (Ocasio, 1997) et d'autre part, à impliquer activement les parties prenantes dès les premières étapes du projet afin que l'outil soit pertinent, accepté et utilisé (Callon, 1986 et Latour, 1987).

Pour valider et affiner notre cadre, nous l'avons partagé avec le Samusocial sous la forme d'un focus groupe. Cette méthode a permis de recueillir des retours directs des acteurs qui seraient les utilisateurs finaux de l'outil. Les participants au focus groupe ont fourni des commentaires précieux, soulignant les points forts du cadre et suggérant des améliorations. Par exemple, certains ont suggéré des ajustements pour mieux aligner l'outil avec les pratiques quotidiennes et les contraintes opérationnelles spécifiques de l'organisation. Cette phase est essentielle pour renforcer l'engagement et l'adhésion des parties prenantes, comme le souligne la théorie de la traduction (Callon, 1986). Grâce à ces échanges, nous avons pu affiner notre cadre en intégrant les commentaires et les points de vue des utilisateurs. Cette phase de co-construction a été cruciale pour s'assurer que l'outil de gestion ne soit pas seulement théoriquement solide, mais également pratiquement pertinent et applicable. En retour, cela a renforcé l'engagement et l'adhésion des acteurs du Samusocial, facilitant ainsi l'adoption et la mise en œuvre de l'outil. Ce processus d'ajustement continu, influencé par les retours des utilisateurs, illustre la dynamique adaptative des outils de gestion telle que décrite par Hatchuel (1994).

Cette expérience pratique a confirmé l'importance d'une approche participative et adaptative dans la construction des outils de gestion. En impliquant les utilisateurs finaux dès le début et en restant ouverts à leurs retours, nous avons pu développer un outil de gestion de la diversité et de l'inclusion qui soit à la fois théoriquement informé et pratiquement viable. Cette démarche a également souligné la nécessité de considérer la construction des outils de gestion comme un processus itératif, nécessitant des ajustements continus pour rester pertinent et efficace dans des contextes organisationnels dynamiques et évolutifs (Moisdon, 1997, cité dans Paraponaris et Simoni, 2006). Dans ce contexte itératif du processus de construction de l'outil de gestion, il est important de souligner que le cadre proposé reste un guide flexible, permettant des adaptations en fonction des besoins émergents du Samusocial et des retours des utilisateurs. Ainsi, l'outil de gestion développé et proposé dans ce travail n'est pas figé mais évoluera constamment pour mieux répondre aux besoins changeants et subtils de l'organisation.

Il est important de préciser que le cadre proposé n'a pas encore été testé sur le terrain et a seulement été évalué d'un point de vue théorique, ce qui constitue une limite notable de ce travail. Le délai entre la conception du cadre et la possibilité pour le Samusocial de l'implémenter était insuffisant. De plus, l'outil de gestion proposé à la direction, ainsi qu'aux lignes managériales doit encore faire face à des contraintes en termes de ressources humaines et de temps disponible. Ces ressources sont principalement allouées à des aspects directement liés à la mission principale du Samusocial, à savoir l'aide d'urgence aux personnes sans abri (cf. supra p.49).

Malgré ces limites, il est notable que l'organisation s'est déjà engagée dans une démarche de diversité et d'inclusion à travers le plan de diversité signé avec Actiris (cf. supra p.50).

L'organisation ne démarre donc pas de zéro. En se référant aux différentes phases de la théorie de la traduction (cf. supra p. 46), les deux premières phases du processus de traduction, à savoir la problématisation et l'intéressement, ont déjà été abordées. En effet, la problématisation a été effectuée à travers un état des lieux de la situation de l'organisation en termes de diversité (mais pas d'inclusion), et l'intéressement a pris forme avec la création d'un groupe de travail, la Diversiteam, visant à intéresser et à engager les acteurs dans les démarches de diversité et d'inclusion. Le Samusocial peut alors s'inspirer des démarches suivies précédemment. Toutefois, étant donné que le plan de diversité n'est pas récent, que la structure du Samusocial évolue constamment, et que le sujet de la diversité et de l'inclusion est en perpétuelle évolution, nous avons décidé de structurer notre cadre de manière à ce que les phases déjà entamées soient révisées, et que celles qui n'ont pas encore été abordées (l'enrôlement et la mobilisation des alliés) soient abordées. Cette approche permettra de mettre à jour l'outil et de garantir qu'il soit solidement soutenu par l'organisation.

Enfin, cette discussion sur la création des outils de gestion visait à identifier une approche adéquate pour élaborer un cadre de gestion de la diversité et de l'inclusion pour l'engagement des employés. Pour ce faire, nous avons analysé les méthodes existantes dans la littérature et observé les pratiques sur le terrain, fournissant des données comparatives et des discussions approfondies dans ce chapitre. Il en ressort une conclusion essentielle : l'importance d'une méthode participative et continue dans la création des outils de gestion. Cette perspective a été intégrée lors de l'élaboration de notre cadre de gestion de la diversité et de l'inclusion. En intégrant les théories de l'attention et de la traduction dans notre cadre, nous permettons à l'ensemble des parties prenantes d'être impliquées dès le début et de contribuer activement à chaque étape du processus. Cela permet de développer un outil de gestion de la diversité et de l'inclusion qui soit spécifique, mesurable, acceptable, réaliste et temporellement défini (SMART). Cette démarche souligne la nécessité de considérer la construction des outils de gestion comme un processus itératif, nécessitant des ajustements continus pour rester pertinent et efficace dans des contextes organisationnels dynamiques et évolutifs.

2. Un cadre de D&I pour l'engagement des employés

2.1 Approche de l'élaboration du cadre de D&I

Comme discuté dans la partie 3 de cette étude qui se concentre sur la recherche et la méthodologie (cf. supra p.36), la question de recherche autour de laquelle ce mémoire a été développé visait à comprendre comment un cadre de gestion de la diversité pourrait être construit pour contribuer à l'engagement des employés au sein d'une organisation, et plus particulièrement du Samusocial de Bruxelles. Cependant, nous avons été amenés à apporter une légère modification à notre question de recherche. Tout d'abord, au cours de la revue de la littérature, nous avons pris conscience du rôle central de l'inclusion pour la diversité. Pour que la diversité soit bénéfique, elle doit être soutenue par des politiques d'inclusion (Mor Barak, 2011). De plus, l'inclusion présente de nombreux avantages, dont l'augmentation de l'engagement des employés (Kalev, Dobbin, & Kelly, 2006). Ensuite, en réexaminant la littérature sur le sujet, nous avons déduit qu'il existait une relation non causale entre la gestion de la diversité et l'engagement, cette corrélation étant influencée par une troisième variable : l'inclusion. Pour ces raisons, nous avons décidé d'intégrer la notion d'inclusion directement dans notre question de recherche, qui vise désormais à comprendre **comment un cadre de gestion de la diversité et de l'inclusion peut-il être construit pour contribuer à l'engagement des employés au Samusocial de Bruxelles**. Ce cadre de gestion est conçu en tant qu'outil structurant visant à développer une politique de diversité et d'inclusion, afin que tous les employés de l'organisation se sentent écoutés, valorisés et engagés.

Ensuite, la partie 4 de ce travail sur les outils de gestion avait pour objectif de soutenir et d'élaborer un cadre pour le développement de la politique de diversité et d'inclusion. Après avoir étudié des différents courants et théories existants liés aux outils de gestion et aux notions de diversité et d'inclusion, étudiés théoriquement et observés sur le terrain, nous avons décidé d'adopter une approche hybride (cf. supra p.43). Cette approche nous a permis d'intégrer dans la construction de l'outil de gestion la flexibilité nécessaire pour répondre aux spécificités des organisations sociales, tout en assurant un processus et un suivi rigoureux.

Enfin, comme mentionné précédemment, la construction des outils de gestion est un processus itératif, nécessitant des ajustements continus pour rester pertinent et efficace dans des contextes organisationnels dynamiques et évolutifs. Pour répondre à ces spécificités, nous avons fait appel aux théories de l'attention et de la traduction. Ces deux théories, associables aux caractéristiques du modèle hybride, nous ont fourni un cadre précieux pour comprendre comment mobiliser et distribuer l'attention, ainsi que sur l'importance du rôle participatif des différents acteurs de l'organisation dans la construction de l'outil de gestion. En particulier, ces théories nous ont permis de considérer comment renforcer l'adhésion et l'engagement des employés, comme nous allons en discuter plus en détail dans la section suivante.

2.2 Un cadre de D&I contribuant à l'engagement des employés

Dans la partie de la recherche théorique de ce mémoire, nous avons pris connaissance des éléments constitutifs de l'engagement. Le modèle IES établi par Armstrong et Taylor (2014), nous a indiqué l'importance pour une organisation d'établir une connexion émotionnelle avec l'employé ainsi que de permettre aux employés un comportement proactif pour encourager un environnement de travail où ils se sentent pleinement engagés. Nous avons également observé quels étaient certains des moteurs. Les moteurs qui jouent un rôle de levier pour l'engagement et qui nous ont intéressé dans le cadre de notre recherche étaient principalement : un management inclusif (Grafiati, 2020), un leadership transformateur (Hakanen et al., 2006) et un environnement de travail transparent (Macey et al., 2009).

Afin de refléter les composantes ainsi que les leviers sur lesquels agir pour renforcer l'engagement des employés du Samusocial, nous avons pu nous reposer sur plusieurs éléments. Tout d'abord, l'utilisation de la théorie de l'attention dans le processus de construction du cadre de D&I nous a permis de sensibiliser et d'intéresser les acteurs dans la construction de l'outil de gestion. En effet, dès le début du processus lors de l'état des lieux des outils et pratiques existants, il est essentiel de commencer par canaliser l'attention des individus. À ce stade, il est important que les travailleurs et les parties prenantes se concentrent sur ce processus d'analyse. L'objectif est de s'assurer que tous les acteurs comprennent l'importance de cette étape, car leur engagement et leur contribution sont nécessaires pour obtenir une image précise des pratiques actuelles. Cela permet de créer une base commune de compréhension et d'aligner les objectifs, renforçant ainsi l'engagement des employés dès le départ.

Une fois les besoins identifiés, la théorie de l'attention reste centrale pour orienter les acteurs vers la reconnaissance de ces besoins. Nous avons observé qu'il est fondamental que les employés soient attentifs à ces nouvelles exigences, qu'ils en comprennent l'importance et qu'ils se sentent motivés à les intégrer. Cette phase d'engagement précoce prépare le terrain pour une adoption plus fluide et une implication accrue des employés tout au long du processus. Dans ce contexte, le modèle IES est pertinent, soulignant l'importance d'un travail significatif, d'une connexion émotionnelle à l'organisation et d'un comportement proactif pour encourager un environnement de travail où les employés sont pleinement engagés (Armstrong et Taylor, 2014). En captant et en maintenant l'attention des employés dès le début, il construit une connexion émotionnelle plus profonde avec l'organisation, essentielle pour leur engagement à long terme. Pour capter l'attention des acteurs, plusieurs méthodes peuvent être utilisées. Nous avons premièrement opté pour les enquêtes et questionnaires afin de recueillir les opinions et attentes des employés, tandis que les entretiens semi-directifs explorent en profondeur leurs perceptions et besoins, focalisant leur attention sur les enjeux clés de la diversité et de l'inclusion. Nous avons considéré l'analyse des processus comme également importante, car elle permet de visualiser comment les outils sont utilisés, d'identifier les inefficacités et de capter l'attention sur les besoins d'amélioration.

Après ces premières étapes, l'accent doit se tourner vers la mise en œuvre concrète, où le cadre de la traduction prend le relais. Lors de la proposition et de l'implantation de l'outil, l'objectif est d'assurer que l'outil intègre les intérêts des différentes parties prenantes et soit accepté. Le cadre de la traduction devient le garant que les acteurs s'impliquent activement dans l'adaptation de l'outil à leurs besoins spécifiques, allant au-delà de la simple attention initiale. Cette approche aide à l'acceptation et à l'utilisation de l'outil, car les employés se sentent valorisés et impliqués dans les choix qui les concernent et dès lors, jouer sur l'un des moteurs de l'engagement : un management inclusif, qui encourageant la participation active des employés dans la prise de décision, renforce leur sentiment de contribution et de satisfaction (Grafiati, 2020).

Enfin, le cadre doit permettre la gestion des controverses et l'adaptation permanente de l'outil. Il ne s'agit plus seulement de capter l'attention, mais de maintenir une implication active dans l'adaptation de l'outil. Ce dialogue constant entre les acteurs est au cœur du cadre de la traduction. En ajustant l'outil selon les retours et des besoins changeants des employés, le cadre de la traduction renforce leur engagement, car ils voient que leurs opinions sont continuellement prises en compte. Cela renforce également leur connexion émotionnelle à l'organisation et leur engagement global, conformément au modèle IES.

Pour rendre l'outil pertinent, accepté et utilisé, il est nécessaire de mettre en œuvre plusieurs moyens. Un comité de pilotage interne, comprenant des représentants comme la Diversiteam, peut superviser la mise en place de l'outil, assurant qu'il reste aligné avec les besoins identifiés. Les focus groups offrent aux employés un espace pour discuter de l'outil et proposer des ajustements, renforçant ainsi leur implication. Les enquêtes et questionnaires restent également importants après l'implantation pour recueillir des retours, garantissant que l'outil reste pertinent et ajusté aux besoins évolutifs.

Afin de garantir les avantages de la théorie de l'attention et du cadre de traduction dans le processus de construction de l'outil de gestion, nous avons prêté une attention à la manière d'organiser efficacement les interactions entre les acteurs clés de l'organisation.

Tout d'abord, le **Responsable D&I** occupe une position centrale en coordonnant les efforts de tous les acteurs impliqués, en assurant la cohérence des actions, et en maintenant une communication fluide. Il veille à ce que les initiatives répondent non seulement aux orientations stratégiques, mais aussi aux besoins spécifiques des employés, tels qu'exprimés par la **Diversiteam**, un groupe de représentants des employés. Ce groupe joue un rôle essentiel en relayant les préoccupations et les idées du personnel présents dans les différents départements et différents centres d'hébergement, garantissant que les initiatives D&I soient pertinentes et acceptées. Lorsqu'ils constatent que leurs pairs sont activement impliqués dans le processus décisionnel, les employés ressentent un sentiment de justice et d'équité, ce qui renforce leur sentiment de contribution et de satisfaction et d'engagement (Grafiati, 2020).

Ensuite, la **Direction** et le **Conseil d'Administration (CA)** jouent un rôle stratégique en définissant les orientations en matière de D&I et en veillant à ce que ces initiatives soient

alignées avec la mission, la vision et les objectifs de l'organisation. Leur implication active dans ces initiatives renforce le sentiment d'appartenance des employés, un facteur clé pour leur engagement. De plus, le style de leadership est essentiel et constitue l'un des moteurs de l'engagement. Les leaders transformateurs, qui inspirent et motivent leurs équipes, créent un environnement de travail propice à l'engagement (Hakanen et al., 2006).

De plus, l'**Acteur Externe**, souvent un consultant spécialisé en D&I, apporte une perspective extérieure précieuse (cf. supra p.59). Cet acteur évalue les pratiques existantes, recommande des améliorations, et aide à la mise en œuvre des meilleures pratiques en D&I. L'introduction d'une expertise externe démontre également que l'organisation est ouverte à l'innovation et à l'amélioration continue, ce qui stimule l'engagement des employés en démontrant que leur environnement de travail est dynamique et évolutif.

Les interactions entre les acteurs doivent être soigneusement orchestrées pour assurer le succès des initiatives D&I. Une communication bidirectionnelle entre la Direction/CA, le Responsable « qualité de vie au travail » en charge de la D&I, la Diversiteam et l'Acteur Externe est cruciale pour développer les initiatives de manière collaborative, avec un retour constant de toutes les parties. Le Responsable D&I, en tant que facilitateur, veille à ce que les informations circulent efficacement et que les décisions soient prises en concertation, renforçant ainsi la cohérence et l'efficacité des initiatives. Un management inclusif, qui encourage la participation active des employés dans la prise de décision, renforce leur sentiment de contribution et de satisfaction (Grafiati, 2020).

Enfin, ce cadre doit permettre d'appliquer efficacement les théories de l'attention et de la traduction. La Direction et le CA, en définissant les lignes directrices, créent un environnement favorable à la théorie de l'attention, en captant l'intérêt et en sensibilisant les acteurs. Le Responsable D&I, en collaboration avec la Diversiteam et l'Acteur Externe, doit s'assurer que ces initiatives sont traduites en actions concrètes, adaptées aux besoins des employés, et suivies de manière continue, conformément au cadre de la traduction. En veillant à ce que les initiatives soient non seulement bien conçues et comprises, mais aussi soutenues par tous, ce cadre garantit que l'engagement des employés est renforcé à chaque étape du processus.

La Figure 13 à la page suivante illustre visuellement notre cadre de D&I, visant à soutenir l'engagement des travailleurs, tel qu'expliqué dans cette section.

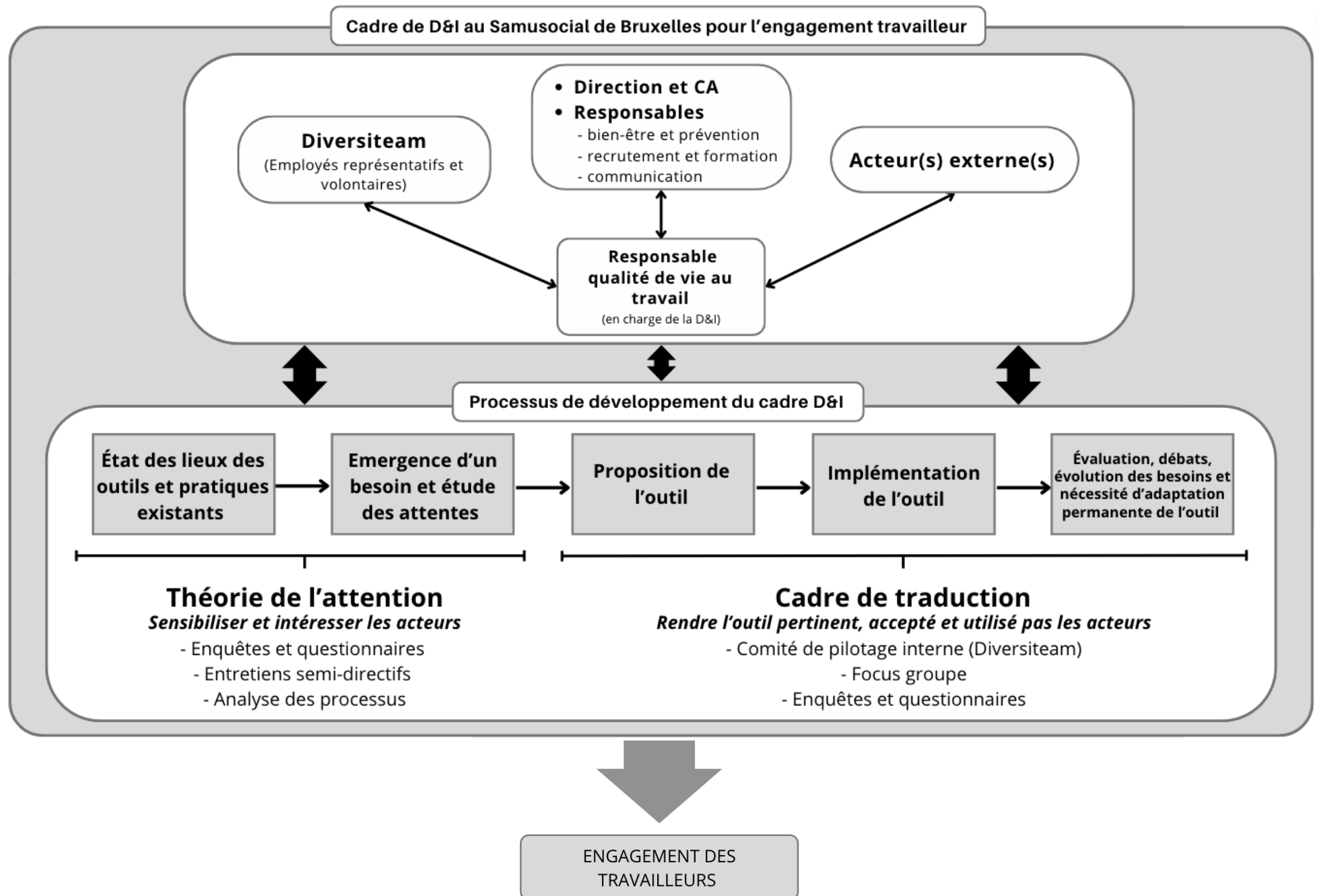


Figure 13 : Cadre de D&I au Samusocial de Bruxelles pour l'engagement travailleur

2.3 Remarques

Alors que nous envisageons la mise en pratique de notre cadre pour une politique de diversité et d'inclusion, il nous semble nécessaire de formuler quelques considérations importantes pour assurer son succès et son adaptation au sein des organisations à but non lucratif.

Tout d'abord, ce cadre est principalement destiné aux organisations qui n'ont pas encore mis en place une politique de diversité formelle et qui souhaitent s'engager pleinement dans le processus de D&I. Il est conçu pour guider ces organisations dans les premières étapes de la formalisation de leur approche en matière de diversité et d'inclusion, en leur offrant un cadre structuré et des directives claires pour orienter leurs actions. Cependant, celles qui sont déjà engagées dans des démarches de D&I pourraient utiliser ce cadre comme un moyen de consolider et de structurer davantage leurs efforts.

Ensuite, en fonction de la taille de l'organisation, ce cadre a été spécifiquement conçu pour servir d'outil aux dirigeants et/ou aux lignes managériales. Comme le précise le Directeur de l'association GAMMES (voir annexe : interview 1), sans garant, un cadre risque de s'essouffler rapidement. En effet, c'est par le biais d'un leadership inclusif et de l'implication active de ces instances que les initiatives de D&I pourront véritablement se diffuser et s'ancrer durablement au sein de l'organisation. L'adoption de ce cadre nécessite donc un engagement fort de leur part. Cela implique non seulement un investissement en temps et en ressources, mais aussi un engagement à long terme pour veiller à ce que les initiatives de D&I ne demeurent pas théoriques, mais s'intègrent pleinement dans la culture et les pratiques quotidiennes de l'organisation.

De plus, il est aussi pertinent de souligner que ce cadre n'est pas une solution unique pour toutes les situations. Les organisations doivent l'adapter en fonction de leur culture, de leurs besoins spécifiques, et du contexte dans lequel elles évoluent. Par exemple, selon la taille de la structure concernée, certains éléments clés tels que le groupe de travail D&I, le responsable D&I ou encore le conseil d'administration peuvent être absents ou avoir un rôle différent. Par conséquent, ce cadre devra être adapté pour rester pertinent dans des contextes différents. Il pourrait être nécessaire de simplifier certains processus ou de réorganiser les responsabilités pour correspondre aux spécificités organisationnelles et structurelles de l'organisation concernée.

Enfin, si une organisation décide de construire sa politique de D&I en s'appuyant sur ce cadre sans viser explicitement à renforcer l'engagement des travailleurs, cela reste tout à fait envisageable. Cependant, il est crucial de ne pas négliger l'importance de la théorie de l'attention et du cadre de traduction, qui jouent un rôle clé dans l'implication des acteurs tout au long du processus de construction. Sans cette implication, le cadre risque de ne pas

sensibiliser ni intéresser les parties prenantes, rendant l'outil peu pertinent, mal accepté, et finalement inutilisé. Cela compromettrait non seulement l'efficacité de la politique de D&I, mais aussi les efforts déployés, qui pourraient alors se révéler infructueux.

Partie 6 - Conclusion

L'importance de la diversité dans les ressources humaines et la culture organisationnelle est désormais bien établie, mais sa contribution à l'engagement des travailleurs envers la structure organisationnelle reste encore peu explorée, particulièrement dans le secteur des organisations à but non lucratif. Pour autant, cette étude a identifié une relation non causale entre diversité et engagement, médiée par l'inclusion, qui agit comme un catalyseur essentiel pour que la diversité se traduise en un engagement significatif des employés. L'objectif central de cette recherche était de créer un cadre de gestion solide qui pourrait établir cette relation non causale, en mettant l'accent sur la manière dont une politique de diversité et d'inclusion peut contribuer à l'engagement des employés dans les organisations à but non lucratif. La question de recherche a été formulée en conséquence : comment un cadre de gestion de diversité et d'inclusion peut-il être conçu pour renforcer l'engagement des employés dans ces contextes spécifiques, avec une attention particulière portée au Samusocial de Bruxelles?

Pour répondre à cette question, nous avons mené nos recherches selon une approche dite d'ingénierie, telle que décrite par Aggeri (2016). Celle-ci se distingue par son approche spécifique de conception, de développement, et d'implémentation de nouveaux modèles de gestion ou d'outils dans un cadre pratique. En suivant cette méthodologie, nous avons procédé à une immersion au sein du Samusocial, ce qui nous a permis d'observer directement les pratiques existantes, d'analyser les besoins spécifiques de l'organisation, et de concevoir des solutions adaptées en matière de D&I. La recherche d'ingénierie, appliquée dans ce contexte, a permis de produire des connaissances pratiques en temps réel tout en offrant un retour critique et constructif sur les pratiques de gestion existantes. De plus, ce processus a impliqué des allers-retours constants entre les observations sur le terrain et la réflexion théorique, conformément à une démarche abductive. Ce développement itératif a ainsi favorisé une amélioration continue des dynamiques organisationnelles du Samusocial, en accord avec les principes énoncés par Hatchuel (1994).

Le développement du cadre D&I pour l'engagement des employés s'est déroulé en plusieurs étapes. Dans un premier temps, grâce à une revue exhaustive de la littérature, nous avons étudié quelles étaient les spécificités des outils de gestions et de quelle manière il fallait les aborder afin d'en construire un pour notre travail. Dans un second temps, sur base de cette revue exhaustive de la littérature et de nos observation sur le terrain tant au Samusocial que dans d'autres associations, nous avons établi et schématisé les bonnes pratiques et les facteurs clés à prendre en compte pour la construction et l'implémentation d'une politique de D&I (cf. supra p.64). Ensuite, nous avons étudié comment nous pouvions créer un lien entre ce cadre de D&I et l'engagement des travailleurs. En utilisant une approche hybride, conçue pour soutenir les objectifs spécifiques de l'économie associative tout en garantissant un suivi rigoureux des résultats (Codello-Guijarro, 2012), nous avons pu mettre en place des techniques pour que le cadre construit pour le Samusocial puisse garantir que ses actions en

faveur de la diversité et de l'inclusion soient efficaces, alignées avec ses missions fondamentales, et adaptables aux besoins de son personnel. L'application de la théorie de l'attention (Ocasio, 1997) a permis de capter l'intérêt et de sensibiliser les parties prenantes, tandis que le cadre de traduction (Callon & Latour, 1981) a structuré le processus de manière participative, assurant ainsi une co-conception efficace. C'est à travers ces techniques que nous avons pu construire un cadre de D&I qui suscite l'attention et l'intérêt des acteurs pour la politique qui sera mise en place tout en garantissant sa pertinence, son acceptation et son utilisation par l'ensemble des parties prenantes. C'est par cet intérêt et cette participation continue dans le temps dans le processus de construction de la politique de D&I que l'engagement des travailleurs se verra renforcé. Toutefois, il est essentiel de noter que les résultats de ce cadre devront être validés par une mise en œuvre sur le terrain, ce qui constitue une étape critique encore à franchir.

Nous pouvons affirmer que l'objectif spécifique de cette thèse, à savoir la construction d'un cadre de gestion de la diversité et de l'inclusion (D&I) pour renforcer l'engagement des employés, a été atteint. Au-delà de cet objectif, notre travail a également contribué à enrichir et consolider la littérature existante sur le lien entre les notions de D&I et d'engagement, ainsi que sur l'application des théories peu explorées de la construction d'outils de gestion dans le contexte des organisations à but non lucratif. Cependant, plusieurs difficultés ont été rencontrées lors de la réalisation de ce travail. Au-delà d'un certain manque de théorie existante sur les notions abordées, l'impossibilité de tester le cadre sur le terrain représente la principale limite de cette étude. Le cadre proposé reste, à ce stade, principalement théorique, avec une contribution pratique encore restreinte. En effet, l'outil n'a pas encore été testé et ajusté en fonction des retours des acteurs internes, pour garantir sa pertinence et son applicabilité.

Ces limitations renforcent l'intérêt pour des recherches supplémentaires dans les domaines étudiés. Une exploration plus approfondie des liens entre diversité, inclusion et engagement pourrait offrir des perspectives nouvelles, notamment en examinant des dynamiques différentes de celles présentées dans cette étude. Le développement de méthodes de construction d'outils de gestion spécifiques aux organisations à but non lucratif pourrait également enrichir la littérature existante. Enfin, la conception d'outils de gestion visant à contribuer à l'engagement des employés, en intégrant les théories de l'attention et de la traduction, mérite d'être approfondie, tant sur le plan théorique que pratique.

Pour conclure, il nous paraît essentiel de revenir sur une observation générale qui a émergé au fil de ce mémoire. Au cours de notre travail, nous avons observé que de nombreuses organisations à but non lucratif opèrent principalement de manière intuitive, souvent en raison d'un a priori négatif envers les pratiques managériales formalisées. Bien que cette approche intuitive puisse sembler en harmonie avec la mission humaine de ces organisations, nous avons constaté qu'elle comporte des risques notables. En effet, notre intuition, malgré

sa valeur indéniable, est fréquemment sujette à des biais cognitifs inconscients, qui peuvent compromettre la rigueur et l'équité des décisions. Nous avons également vu qu'il est indispensable de prendre du recul par rapport à ces intuitions afin de minimiser l'influence de ces biais. Dans ce contexte, la nécessité de se doter de repères clairs et d'un cadre structuré devient évidente. Le cadre que nous avons élaboré pour renforcer l'engagement au Samusocial illustre cette démarche. Il ne s'agit pas d'imposer un cadre prescriptif ou rigide, mais plutôt de permettre de baliser les risques et de réduire l'impact des biais cognitifs, tout en offrant la flexibilité nécessaire pour favoriser une inclusion authentique. En définitive, nous avons conclu qu'il est crucial de disposer d'un élément structurant qui permette aux initiatives d'inclusion de se développer dans un environnement réfléchi et rigoureux, tout en préservant la fluidité et la créativité des processus.

“Diversity is a reality. Inclusion is a choice” par Stephen Frost

Bibliographie

Diversité et inclusion

- Abdo, H. (2022). Chapitre 9. Diversité culturelle et innovation sociale dans les organisations sans but lucratif. In *Internationalisation : La mobilisation des ressources immatérielles* (p. 185-208). Vuibert. <https://doi.org/10.3917/vuib.nivoi.2022.01.0185>
- Arreola, F., & Sachet Milliat, A. (2022). Question(s) de diversité et inclusion dans l'emploi : Nouvelles perspectives. Éditorial. *Question(s) de management*, 38(1), 75-80. <https://doi.org/10.3917/qdm.218.0075>
- Bennett, R., & Savani, S. (2011). Surviving mission drift : How charities can turn dependence on government contract funding to their own advantage. *Nonprofit Management & Leadership*, 22(2), 217-231. <https://doi.org/10.1002/nml.20050>
- Bidet, É. (2003). L'insoutenable grand écart de l'économie sociale Isomorphisme institutionnel et économie solidaire. *Revue du MAUSS*, 21(1), 162-178. <https://doi.org/10.3917/rdm.021.0162>
- Boily, C. (2021). Entre course à obstacles et avantage concurrentiel. *Gestion*, 46(3), 46-53. <https://doi.org/10.3917/riges.463.0046>
- Boubakary, B., & Peretti, J.-M. (2023). Management inclusif et performance durable de l'entreprise : Une revue systématique de la littérature. *Revue Management & Innovation*, 7(1), 55-75. <https://doi.org/10.3917/rmi.207.0055>
- Bourdeau, S., Legoux, R., & Grange, C. (2021). La diversité dans les équipes, une médaille qui a son revers. *Gestion*, 46(3), 54-58. <https://doi.org/10.3917/riges.463.0054>
- Bruna, M., & Chauvet, M. (2013). La diversité, un levier de performance : Plaidoyer pour un management innovateur et créatif. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 17, 70-84. <https://doi.org/10.7202/1015813ar>
- Bruna, M. G. (2011). Diversité dans l'entreprise : D'impératif éthique à levier de créativité. *Management & Avenir*, 43(3), 203-226. <https://doi.org/10.3917/mav.043.0203>
- Chakor, T. (2020). L'activité de travail : Grande oubliée de l'inclusion. *@GRH*, 37(4), 69-85. <https://doi.org/10.3917/grh1.204.0069>
- Chapitre IV. Acte II : Le travail, essence de l'homme | Cairn.info.* (s. d.). Consulté 17 août 2024, à l'adresse <https://www-cairn-info.ezproxy.ulb.ac.be/le-travail--9782080262516-page-98.htm>

Charte de la diversité | . (s. d.). Consulté 4 mai 2024, à l'adresse <https://www.charte-diversite.com>

Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne. (s. d.).

CIPD | Where Has All the Trust Gone with Case Study | Reports. (s. d.). CIPD. Consulté 17 août 2024, à l'adresse <https://www.cipd.org/uk/knowledge/reports/has-trust-gone-report/>

Codello-Guijarro, P., & Béji-Bécheur, A. (2015). Les entreprises sociales et solidaires à l'épreuve des outils de gestion. *Revue française de gestion*, 246(1), 103-109.

Comment réaliser un plan de diversité ? (s. d.). Consulté 25 juin 2024, à l'adresse <https://www.actiris.brussels/fr/employeurs/realiser-un-plan-de-diversite/>

Cornet, A., & Warland, P. (2008). *La gestion de la diversité des ressources humaines dans les entreprises et : Organisations*. Editions de l'ULG.

Cousineau, M., & Damart, S. (2017). Le management des bénévoles, entre outils et valeurs. Une approche par les paradoxes. *Revue française de gestion*, 262(1), 19-36. <https://doi.org/10.3166/rfg.2016.00100>

Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing Cultural Diversity : Implications for Organizational Competitiveness. *The Executive*, 5(3), 45-56.

Delannon, N. (2021). Diversité et inclusion : Quelle responsabilité pour les organisations ? *Gestion*, 46(3), 16-17. <https://doi.org/10.3917/riges.463.0016>

Depond, L. (2022). Introduction. In *L'intelligence relationnelle et inclusion* (p. 6-10). Dunod. <https://www.cairn.info/l-intelligence-relationnelle-et-inclusion--9782100836512-p-6.htm>

Diez, R., & Carton, P. (2013). De la reconnaissance à la motivation au travail. *L'Expansion Management Review*, 150(3), 104-112. <https://doi.org/10.3917/emr.150.0104>

Diversité et Inclusion. (s. d.). Deloitte France. Consulté 27 février 2024, à l'adresse <https://www2.deloitte.com/fr/fr/pages/talents-et-ressources-humaines/articles/diversite-et-inclusion.html>

Diversité selon l'origine en Belgique | Statbel. (s. d.). Consulté 18 mars 2024, à l'adresse <https://statbel.fgov.be/fr/nouvelles/diversite-selon-lorigine-en-belgique-0>

Diversity during COVID-19 still matters | McKinsey. (s. d.). Consulté 17 août 2024, à l'adresse <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-still-matters>

Durand, S., & Lecombe, J. (2023a). Chapitre 1. Il était une fois la diversité et l'inclusion. In *Diversité et inclusion* (p. 15-23). Dunod. <https://www.cairn.info/diversite-et-inclusion--9782100850648-p-15.htm>

Durand, S., & Lecombe, J. (2023b). Chapitre 2. Les avantages de la diversité et de l'inclusion. In *Diversité et inclusion* (p. 25-35). Dunod. <https://www.cairn.info/diversite-et-inclusion--9782100850648-p-25.htm>

Durand, S., & Lecombe, J. (2023c). Chapitre 3. Les origines des discriminations. In *Diversité et inclusion* (p. 37-53). Dunod. <https://www.cairn.info/diversite-et-inclusion--9782100850648-p-37.htm>

Durand, S., & Lecombe, J. (2023d). Chapitre 4. Au niveau individuel : Dépasser ses préjugés. In *Diversité et inclusion* (p. 57-72). Dunod. <https://www.cairn.info/diversite-et-inclusion--9782100850648-p-57.htm>

Durand, S., & Lecombe, J. (2023e). Chapitre 5. Au niveau de l'entreprise : Embarquer tout le monde. In *Diversité et inclusion* (p. 73-86). Dunod. <https://www.cairn.info/diversite-et-inclusion--9782100850648-p-73.htm>

Durand, S., & Lecombe, J. (2023f). Chapitre 6. La méthode Cogitandi. In *Diversité et inclusion* (p. 87-114). Dunod. <https://www.cairn.info/diversite-et-inclusion--9782100850648-p-87.htm>

Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural Diversity at Work : The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229-273. <https://doi.org/10.2307/2667087>

Emploi et chômage | Statbel. (s. d.). Consulté 20 juin 2024, à l'adresse <https://statbel.fgov.be/fr/themes/emploi-formation/marche-du-travail/emploi-et-chomage>

Employment Outlook 2020 | Facing the jobs crisis. (s. d.). Consulté 14 juin 2024, à l'adresse <https://www.oecd.org/employment-outlook/2020/>

Enquête sur le harcèlement sexuel au travail. (s. d.). IFOP. Consulté 20 juin 2024, à l'adresse <https://www.ifop.com/publication/enquete-sur-le-harcelement-sexuel-au-travail/>

European Diversity Month 2021—Commission européenne. (s. d.). Consulté 25 juin 2024, à l'adresse <https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental->

[rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-and-inclusion-initiatives/european-diversity-month-2021_fr](https://www.unia.be/fr/articles/fracture-numerique-comment-reduire-les-inegalites)

Fracture numérique : Comment réduire les inégalités ? (s. d.). Unia. Consulté 20 juin 2024, à l'adresse <https://www.unia.be/fr/articles/fracture-numerique-comment-reduire-les-inegalites>

Gender statistics. (s. d.). Consulté 15 juin 2024, à l'adresse https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Gender_statistics

General Secretariat of the Council (Council of the European Union). (2022). *Stratégie de la diversité et de l'inclusion du secrétariat général du Conseil pour la période 2021-2024*. Publications Office of the European Union. <https://data.europa.eu/doi/10.2860/599>

Gilles, G. B.-M., Clément Dherbécourt, Jean Flamand, Christel. (s. d.). *Le coût économique des discriminations*. Consulté 27 février 2024, à l'adresse <https://www.strategie.gouv.fr/publications/cout-economique-discriminations>

Guarini, L., Nicaise, E., Powis, J., & Wagnon, A. (2022). *Onboarding : Comment intégrer les collaborateurs en PME ?* Gestion des Ressources Humaines en PME, Ichech.

Guerfel-Henda, S., & Broussillon, G.-A. (2011). Evaluation et mesure des politiques de diversité culturelle: *Management & Avenir*, n° 43(3), 239-252. <https://doi.org/10.3917/mav.043.0239>

Haegel, A. (2020a). Outil 8. La discrimination au travail. In *La boîte à outils des Ressources Humaines* (p. 26-27). Dunod. <https://www.cairn.info/la-boite-a-outils-des-ressources-humaines--9782100806607-p-26.htm>

Haegel, A. (2020b). Outil 9. La diversité au travail. In *La boîte à outils des Ressources Humaines* (p. 28-29). Dunod. <https://www.cairn.info/la-boite-a-outils-des-ressources-humaines--9782100806607-p-28.htm>

Haegel, A. (2020c). Outil 10. L'égalité de traitement entre les femmes et les hommes. In *La boîte à outils des Ressources Humaines* (p. 30-33). Dunod. <https://www.cairn.info/la-boite-a-outils-des-ressources-humaines--9782100806607-p-30.htm>

Haegel, A. (2020d). Outil 11. L'index de l'égalité professionnelle Femmes-Hommes. In *La boîte à outils des Ressources Humaines* (p. 34-35). Dunod. <https://www.cairn.info/la-boite-a-outils-des-ressources-humaines--9782100806607-p-34.htm>

- Haegel, A. (2020e). Outil 12. Les générations Y et Z au travail. In *La boîte à outils des Ressources Humaines* (p. 36-37). Dunod. <https://www.cairn.info/la-boite-a-outils-des-ressources-humaines--9782100806607-p-36.htm>
- Haegel, A. (2020f). Outil 13. Le processus de recrutement. In *La boîte à outils des Ressources Humaines* (p. 40-41). Dunod. <https://www.cairn.info/la-boite-a-outils-des-ressources-humaines--9782100806607-p-40.htm>
- Haegel, A. (2020g). Outil 14. La non-discrimination en recrutement. In *La boîte à outils des Ressources Humaines* (p. 42-43). Dunod. <https://www.cairn.info/la-boite-a-outils-des-ressources-humaines--9782100806607-p-42.htm>
- Haegel, A. (2020h). Outil 15. La description de poste ou de fonction. In *La boîte à outils des Ressources Humaines* (p. 44-47). Dunod. <https://www.cairn.info/la-boite-a-outils-des-ressources-humaines--9782100806607-p-44.htm>
- Haegel, A. (2020i). Outil 16. La description du profil recherché pour tenir le poste. In *La boîte à outils des Ressources Humaines* (p. 48-49). Dunod. <https://www.cairn.info/la-boite-a-outils-des-ressources-humaines--9782100806607-p-48.htm>
- Haegel, A. (2020j). Outil 17. La structure de l'entretien de recrutement. In *La boîte à outils des Ressources Humaines* (p. 50-51). Dunod. <https://www.cairn.info/la-boite-a-outils-des-ressources-humaines--9782100806607-p-50.htm>
- Haegel, A. (2020k). Outil 18. Les questions posées en recrutement. In *La boîte à outils des Ressources Humaines* (p. 52-57). Dunod. <https://www.cairn.info/la-boite-a-outils-des-ressources-humaines--9782100806607-p-52.htm>
- Haegel, A. (2020l). Outil 19. Les tests utilisés en gestion des Ressources Humaines. In *La boîte à outils des Ressources Humaines* (p. 58-59). Dunod. <https://www.cairn.info/la-boite-a-outils-des-ressources-humaines--9782100806607-p-58.htm>
- Haegel, A. (2020m). Outil 20. Le processus d'intégration des nouveaux embauchés. In *La boîte à outils des Ressources Humaines* (p. 60-63). Dunod. <https://www.cairn.info/la-boite-a-outils-des-ressources-humaines--9782100806607-p-60.htm>
- Haegel, A. (2020n). Outil 21. La période d'essai. In *La boîte à outils des Ressources Humaines* (p. 64-65). Dunod. <https://www.cairn.info/la-boite-a-outils-des-ressources-humaines--9782100806607-p-64.htm>

- Haegel, A. (2020o). Présentation. In *La boîte à outils des Ressources Humaines* (p. 24-25). Dunod. <https://www.cairn.info/la-boite-a-outils-des-ressources-humaines--9782100806607-p-24.htm>
- Haegel, A. (2022). Outil 9. La diversité au travail. In *La boîte à outils des Ressources Humaines: Vol. 3e éd* (p. 28-29). Dunod. <https://www.cairn.info/la-boite-a-outils-des-ressources-humaines--9782100846016-p-28.htm>
- Hakanen, J. J., & Schaufeli, W. B. (2012). Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. *Journal of Affective Disorders*, 141(2-3), 415-424. <https://doi.org/10.1016/j.jad.2012.02.043>
- Handicap : Le marché du travail trop peu tourné vers l'inclusion*. (s. d.). Koning Boudewijnstichting. Consulté 15 juin 2024, à l'adresse <https://kbs-frb.be/fr/handicap-le-marche-du-travail-trop-peu-tourne-vers-linclusion>
- Heath, W. C. (2008). [Review of *The Difference : How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools, and Societies*, par S. E. Page]. *The Independent Review*, 13(1), 123-126.
- Herring, C. (2009). Does Diversity Pay? : Race, Gender, and the Business Case for Diversity. *American Sociological Review*, 74(2), 208-224.
- Huet, J.-M., & Simon, A. (2007). Pouvoir et légitimité dans les associations. *L'Expansion Management Review*, 125(2), 6-8. <https://doi.org/10.3917/emr.125.0006>
- Huselid, M. A. (s. d.). THE IMPACT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES ON TURNOVER, PRODUCTIVITY, AND CORPORATE FINANCIAL PERFORMANCE. *Academy of Management Journal*.
- Jézéquel, M. (2021). Tendances – Les nouvelles du management. *Gestion*, 46(3), 8-10. <https://doi.org/10.3917/riges.463.0008>
- Juste, L. (s. d.). *Pour retrouver l'intégralité du programme et des intervenants, rendez-vous sur le site du Sommet de l'inclusion économique :*
- Kahlenberg, R. D. (1996). Class-Based Affirmative Action. *California Law Review*, 84(4), 1037-1099. <https://doi.org/10.2307/3480988>
- Kalev, A., Dobbin, F., & Kelly, E. (2006). Best Practices or Best Guesses? Assessing the Efficacy of Corporate Affirmative Action and Diversity Policies. *American Sociological Review*, 71(4), 589-617. <https://doi.org/10.1177/000312240607100404>

Kossek, E. E., Baltes, B. B., & Matthews, R. A. (2011). How Work–Family Research Can Finally Have an Impact in Organizations. *Industrial and organizational psychology*, 4(3), 352-369. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2011.01353.x>

Kucharczyk, M. (s. d.). *COVID-19 and human rights concerns for older persons*.

La diversité en entreprise, levier de performance ? (s. d.). Consulté 27 février 2024, à l'adresse https://www.lemonde.fr/emploi/article/2015/10/01/la-diversite-en-entreprise-peut-elle-etre-un-levier-de-performance_4779893_1698637.html

La diversité est un fait, l'inclusion est un choix. (s. d.). www.references.be. Consulté 26 février 2024, à l'adresse <https://references.lesoir.be/article/la-diversite-est-un-fait-l-inclusion-est-un-choix>

La femme n'a pas encore gagné sa juste place dans la société. (2024, mars 8). L'Echo. <https://www.lecho.be/opinions/general/la-femme-n-a-pas-encore-gagne-sa-juste-place-dans-la-societe/10531808.html>

Lafrance, S. (2021). La diversité : Bien au-delà des chiffres. *Gestion*, 46(3), 6-6. <https://doi.org/10.3917/riges.463.0006>

Lanquetin, M.-T. (2009). Égalité, diversité et... Discriminations multiples. *Travail, genre et sociétés*, N° 21(1), 91-106. <https://doi.org/10.3917/tgs.021.0091>

Le développement d'institutions inclusives en contexte de diversité : Recherche, formation, partenariat. (s. d.).

Lemarchand, B. (2023). La diversité amène la diversité ! In *Diversité et inclusion* (p. 205-209). Dunod. <https://www.cairn.info/diversite-et-inclusion--9782100850648-p-205.htm>

Les immigrés nés en dehors de l'UE sur le marché du travail en Belgique—Octobre 2018. (2019, juin 5). Conseil supérieur de l'emploi. <https://cse.belgique.be/fr/accueil/rapports-avis/tous-les-rapports/rapports-2018/les-immigres-nes-en-dehors-de-lue-sur-le-marche-du-travail-en-belgique-octobre-2018>

Les vrais défis de la gouvernance : La diversité commence au sommet | IGOPP. (s. d.). Consulté 17 août 2024, à l'adresse <https://igopp.org/les-vrais-defis-de-la-gouvernance-la-diversite-commence-au-sommet/>

Liger, P., & Rohou, G. (2016). Chapitre 3. Un enjeu de motivation, d'engagement et de sens au travail. In *L'empowerment* (p. 45-64). Dunod. <https://www.cairn.info/l-empowerment--9782100741687-p-45.htm>

L'intelligence artificielle reproduit aussi le sexisme et le racisme des humains. (s. d.). Consulté 20 juin 2024, à l'adresse https://www.lemonde.fr/pixels/article/2017/04/15/quand-l-intelligence-artificielle-reproduit-le-sexisme-et-le-racisme-des-humains_5111646_4408996.html

MacNeily, A. (2021). Équité, diversité et inclusion. *Canadian Urological Association Journal*, 15(2), E80. <https://doi.org/10.5489/cuaj.7181>

Martineau, J. T. (2023). Transition numérique et intelligence artificielle : D'importants enjeux éthiques à surveiller. *Gestion*, 48(1), 60-64. <https://doi.org/10.3917/riges.481.0060>

Meirleir, D. (s. d.). *Annie Cornet, professeure EGiD, Hec-ULg Philippe Warland, chercheur EGiD, Hec-ULg.*

Miné-Garros, C. (2023). Le handicap n'est pas une contrainte, c'est une opportunité ! In *Diversité et inclusion* (p. 211-215). Dunod. <https://www.cairn.info/diversite-et-inclusion--9782100850648-p-211.htm>

Mor Barak, M. E. (2011). *Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace.*

Mortensen, M. (2023, juin 9). *Repensez votre proposition de valeurs aux salariés.* HBR France. <https://www.hbrfrance.fr/organisation/repensez-votre-proposition-de-valeurs-aux-salaries-60063>

Nomblot, A.-S. (2023). La mixité, c'est un rééquilibrage au service de tou·tes, pas une opposition hommes/femmes ! In *Diversité et inclusion* (p. 217-220). Dunod. <https://www.cairn.info/diversite-et-inclusion--9782100850648-p-217.htm>

Non-discrimination et diversité | SPF Emploi, Travail et Concertation sociale. (s. d.). Consulté 21 juin 2024, à l'adresse <https://emploi.belgique.be/fr/themes/egalite-et-non-discrimination/non-discrimination-et-diversite>

Nouvelle étude sur l'équité, la diversité et l'inclusion : Les OBNL dirigés par des personnes blanches doivent passer à l'action | Imagine Canada. (s. d.). Consulté 27 février 2024, à l'adresse <https://www.imaginecanada.ca/fr/360/nouvelle-etude-sur-lequite-la-diversite-et-linclusion-les-obnl-diriges-par-des-personnes>

Nouvelle statistique sur la diversité selon l'origine en Belgique | Statbel. (s. d.). Consulté 15 juin 2024, à l'adresse <https://statbel.fgov.be/fr/nouvelles/nouvelle-statistique-sur-la-diversite-selon-lorigine-en-belgique>

OECD *Employment Outlook 2020 | Facing the jobs crisis*. (s. d.). OECD. Consulté 14 juin 2024, à l'adresse <http://www.oecd.org/employment-outlook/2020>

OIT : *L'impact de la pandémie sur l'emploi est plus fort que prévu | International Labour Organization*. (2021, octobre 27). <https://www.ilo.org/fr/resource/news/oit-limpact-de-la-pandemie-sur-lemploi-est-plus-fort-que-prevu>

Paauwe, J. (2022). *Cours de néerlandais*. [Document interne]. Bruxelles.

Paillet, J. (s. d.). *SALARIÉ·E·S VS BÉNÉVOLES : PRENDRE CONSCIENCE DES DIFFÉRENCES POUR UN MEILLEUR PARTENARIAT*.

Plan d'action sur le socle européen des droits sociaux. (s. d.). Consulté 9 mai 2024, à l'adresse <https://op.europa.eu/webpub/empl/european-pillar-of-social-rights/fr/index.html>

Principes généraux | SPF Emploi, Travail et Concertation sociale. (s. d.). Consulté 17 août 2024, à l'adresse <https://emploi.belgique.be/fr/themes/egalite-et-non-discrimination/non-discrimination-et-diversite/principes-generaux>

Quel plan de diversité pour votre entreprise ? (s. d.). Consulté 17 août 2024, à l'adresse <https://www.actiris.brussels/fr/employeurs/choisir-un-plan-de-diversite/>

Rapport parallèle pour le Comité des droits des personnes handicapées (2021). (s. d.). Unia. Consulté 15 juin 2024, à l'adresse <https://www.unia.be/fr/publications-et-statistiques/publications/rapport-parallele-pour-le-comite-des-droits-des-personnes-handicapees-2021>

Recrutement non discriminant : Vers une procédure objective et inclusive. (2023, décembre 22). BRUXEO. <https://sodiversity.bruxeo.be/fr/recrutement-non-discriminant-vers-une-proc%C3%A9dure-objective-et-inclusive>

Repenser la «diversité» dans le monde du travail, place à l'inclusion! (2023, novembre 28). Slate.fr. <https://www.slate.fr/story/256945/diversite-inclusion-origine-entreprise-intelligence-artificielle-culturel-social>

Reynolds, A., & Lewis, D. (2017, mars 30). Teams Solve Problems Faster When They're More Cognitively Diverse. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2017/03/teams-solve-problems-faster-when-theyre-more-cognitively-diverse>

Salamon, L. M. (s. d.). *The Nonprofit Sector at a Crossroads : The Case of America*.

Sarkar, B., Sarkar, S. D. B., Aug 25, S. D. B. / U., 2020, & Ist, 09:09. (s. d.). *Companies now look to check harassment during work from home, provide training to recognise unwanted gestures*. Bangalore Mirror. Consulté 17 août 2024, à l'adresse <https://bangaloremirror.indiatimes.com/news/india/companies-now-look-to-check-harassment-during-work-from-home-provide-training-to-recognise-unwanted-gestures/articleshow/77733806.cms>

Savkín, A. (2021, février 23). *Diversité et inclusion : Tableau de bord stratégique avec KPI*. <https://bscdesigner.com/fr/diversite-et-inclusion.htm>

Situation sur le marché du travail selon la nationalité d'origine | Statbel. (s. d.). Consulté 15 juin 2024, à l'adresse <https://statbel.fgov.be/fr/nouvelles/situation-sur-le-marche-du-travail-selon-la-nationalite-dorigine>

Smith-Meyer, A. (2022). *Unlocking the Potential of Diversity in Organisations : The Governance of Inclusion in a Racialised World*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-10402-2>

Soparnot, R. (2013). Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus. *Recherches en Sciences de Gestion*, 97(4), 23-43. <https://doi.org/10.3917/resg.097.0023>

Sugrue, T. J. (2004). Affirmative Action from Below : Civil Rights, the Building Trades, and the Politics of Racial Equality in the Urban North, 1945–1969. *Journal of American History*, 91(1), 145-173. <https://doi.org/10.2307/3659618>

Suivi de l'impact social des situations de crise en Belgique. (2020, août 12). Service Public Fédéral - Sécurité Sociale. <https://socialsecurity.belgium.be/fr/elaboration-de-la-politique-sociale/impact-social-covid-19>

The Mix That Matters. (2021, janvier 8). BCG Global. <https://www.bcg.com/publications/2017/people-organization-leadership-talent-innovation-through-diversity-mix-that-matters>

Thomas, D. A., & Ely, R. J. (1996, septembre 1). Making Differences Matter : A New Paradigm for Managing Diversity. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1996/09/making-differences-matter-a-new-paradigm-for-managing-diversity>

Times, T. B. (s. d.). *Brussels has largest gender employment gap in Belgium*. Consulté 15 juin 2024, à l'adresse <https://www.brusselstimes.com/817029/brussels-has-largest-gender-employment-gap-in-belgium>

- Truss, C., Shantz, A., Soane, E., Alfes, K., & Delbridge, R. (2013). Employee engagement, organisational performance and individual well-being : Exploring the evidence, developing the theory. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2657-2669. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.798921>
- Venne, J.-F. (2021a). La diversité commence au sommet. *Gestion*, 46(3), 64-67. <https://doi.org/10.3917/riges.463.0064>
- Venne, J.-F. (2021b). Une clé de la réussite des start-up. *Gestion*, 46(3), 59-63. <https://doi.org/10.3917/riges.463.0059>
- Watier, P. (2008). De la société aux formes de socialisation. *Sociétés*, 101(3), 49-61. <https://doi.org/10.3917/soc.101.0049>
- Why Diversity Programs Fail*. (s. d.). Consulté 16 août 2024, à l'adresse <https://hbr.org/2016/07/why-diversity-programs-fail>
- Widoobiz. (2021, juin 25). *Les différences culturelles et la diversité sont une force dans une entreprise*. Widoobiz. <https://www.widoobiz.com/2021/06/25/les-differences-culturelles-et-la-diversite-sont-une-force-dans-une-entreprise/>
- Women, U. N. (s. d.). *L'impact du COVID-19 sur les femmes et les filles*. Consulté 21 juin 2024, à l'adresse <https://interactive.unwomen.org/multimedia/explainer/covid19/fr/index.html>

Engagement

- Akingbola, K., Kerekou, S., & Tohon, A. (2023). Employee engagement in nonprofit organizations : The role of perception of HR and organizational culture. *The Journal of Management Development*, 42(3), 215-233. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2022-0232>
- Alfes, K., Bailey, C., Soane, E., Rees, C., & Gatenby, M. (2010). *Creating an Engaged Workforce (CIPD Research Report)*.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13. ed). Kogan Page.
- Carpentier, A. (2016). Chapitre 2. Mécanique de survie, mécanique d'envie. In *Le manager presque parfait* (p. 19-28). Dunod. <https://www.cairn.info/le-manager-presque-parfait--9782100748273-p-19.htm>

CIPD | *Employee Engagement : How do we make it more than a moshpit of metrics?* (s. d.). CIPD. Consulté 6 juin 2024, à l'adresse <https://www.cipd.org/uk/views-and-insights/thought-leadership/cipd-voice/employee-engagement-make-more-than-moshpit-metrics/>

Combes, M. C., & Ughetto, P. (2010). Malaise dans l'association : Travail, organisation et engagement. *Travailler*, 24(2), 153-174. <https://doi.org/10.3917/trav.024.0153>

Cottin-Marx, S. (2020). Les relations de travail dans les entreprises associatives. Salariés et employeurs bénévoles face à l'ambivalence de leurs rôles. *La Revue de l'Ires*, 101-102(2-3), 29-48. <https://doi.org/10.3917/rkli.101.0029>

Ferrand, L. (2021). « Engagez-vous, rengagez-vous qu'y disaient ! ». Réflexions sur les effets des discours sur l'engagement dans le travail social. *VST - Vie sociale et traitements*, 149(1), 110-115. <https://doi.org/10.3917/vst.149.0110>

Frimousse, S., & Peretti, J.-M. (2022). Pour des organisations post-Covid inclusives. *Question(s) de management*, 38(1), 187-262. <https://doi.org/10.3917/qdm.218.0187>

Frimousse, S., & Peretti, J.-M. (2024). Regards croisés : « Quelle organisation demain pour fidéliser les collaborateurs ? » *Question(s) de management*, 48(1), 143-228.

Full article : Employee engagement, organisational performance and individual well-being : Exploring the evidence, developing the theory. (s. d.). Consulté 17 août 2024, à l'adresse <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09585192.2013.798921#d1e188>

Guillaume, J.-F., & Quéniart, A. (2004). Engagement social et politique dans le parcours de vie. *Lien social et Politiques*, 51, 5. <https://doi.org/10.7202/008865ar>

Harari, Y. N. (2015). *Sapiens : Une brève histoire de l'humanité.*

Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes : A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>

Hatchuel, A. (1994). Les savoirs de l'intervention en entreprise. *Entreprises et histoire*, 7(3), 59-75. <https://doi.org/10.3917/eh.007.0059>

JOB ENGAGEMENT: ANTECEDENTS AND EFFECTS ON JOB PERFORMANCE on JSTOR. (s. d.). Consulté 6 juin 2024, à l'adresse <https://www-jstor-org.ezproxy.ulb.ac.be/stable/25684339?seq=3>

- Jolo, A. M., Ari, I., & Koç, M. (2022). Driving Factors of Economic Diversification in Resource-Rich Countries via Panel Data Evidence. *Sustainability*, 14(5), Article 5. <https://doi.org/10.3390/su14052797>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *The Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Kay, F. M., & Granfield, R. (2023). Altruism at Work : An Integrated Approach to Voluntary Service among Private Practice Lawyers. *Law & Social Inquiry*, 48(2), 593-631. <https://doi.org/10.1017/lis.2022.42>
- Knight, C., Patterson, M., & Dawson, J. (2017). Building work engagement : A systematic review and meta-analysis investigating the effectiveness of work engagement interventions. *Journal of Organizational Behavior*, 38(6), 792-812.
- Korneta, P. (2018). Net promoter score, growth, and profitability of transportation companies. *International Journal of Management and Economics*, 54. <https://doi.org/10.2478/ijme-2018-0013>
- Kouadio, A. B. (2022). *L'engagement au travail : Un autre levier du bien-être au travail* (p. 49-57).
- Lemoine, C. (2023). Motivation, engagement et sens du travail. *Le Journal des psychologues*, 402(1), 30-34. <https://doi.org/10.3917/jdp.402.0030>
- Lizurey, R. (2020). L'engagement. *Revue Défense Nationale*, 829(4), 70-75. <https://doi.org/10.3917/rdna.829.0070>
- Louli, J. (2021). Comment dire et penser l'engagement dans le travail social ? Raboter les langues de bois. *Le Sociographe*, 74(2), 67-78. <https://doi.org/10.3917/graph.074.0067>
- Madden, A., & Bailey, C. (2017). Engagement : Where has all the 'power' gone? *Organizational Dynamics*, 46(2), 113-119. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.007>
- Mortensen, M. (2023, juin 9). *Repensez votre proposition de valeurs aux salariés*. HBR France. <https://www.hbrfrance.fr/organisation/repensez-votre-proposition-de-valeurs-aux-salaries-60063>
- Motivate Me : Motivation in the Nonprofit Workplace. (s. d.). *Nonprofit Risk Management Center*. Consulté 8 juin 2024, à l'adresse <https://nonprofitrisk.org/resources/e-news/workplace-motivation/>

- Passy, F. (1998). Chapitre III. Les dynamiques de l'engagement individuel. In *L'action altruiste* (p. 57-81). Librairie Droz. <https://www.cairn.info/l-action-altruiste--9782600003032-p-57.htm>
- Rodgers, W. M. (2019). Race in the Labor Market : The Role of Equal Employment Opportunity and Other Policies. *RSF: The Russell Sage Foundation Journal of the Social Sciences*, 5(5), 198-220. <https://doi.org/10.7758/RSF.2019.5.5.10>
- Saba, T., Ozbilgin, M., Ng, E., & Cachat-Rosset, G. (2021). Guest editorial : Ineffectiveness of diversity management: lack of knowledge, lack of interest or resistance? *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 40(7), 765-769. <https://doi.org/10.1108/EDI-09-2021-374>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement : A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire : A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Sparrow, P., Hesketh, A., Hird, M., & Cooper, C. (2010). Introduction: Performance-led HR.
- Stairs, M., & Galpin, M. (2010). Positive engagement : From employee engagement to workplace happiness. In *Oxford handbook of positive psychology and work* (p. 155-172). Oxford University Press.
- Truss, C., Shantz, A., Soane, E., Alfes, K., & Delbridge, R. (2013). Employee engagement, organisational performance and individual well-being : Exploring the evidence, developing the theory. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2657-2669. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.798921>
- Un jeune sur deux souhaite changer d'emploi.* (2023, juin 1). Le Soir. <https://www.lesoir.be/516906/article/2023-06-01/un-jeune-sur-deux-souhaite-changer-demploi>
- Vallières, F., McAuliffe, E., Hyland, P., Galligan, M., & Ghee, A. (2017). Measuring work engagement among community health workers in Sierra Leone : Validating the Utrecht Work Engagement Scale. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 33(1), 41-46. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2016.12.001>
- Verrier, G. (2015). Dossier 3. L'engagement des collaborateurs. In *RH au quotidien: Vol. 2e éd.* (p. 50-63). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.besse.2015.01.0050>

Outil de gestion

- Arnaud, F. (2024, juillet 28). *Un doux parfum de scandale au Samusocial de Bruxelles*. La Libre.be. <https://www.lalibre.be/regions/bruxelles/2017/06/01/un-doux-parfum-de-scandale-au-samusocial-de-bruxelles-YMR2DZPRFNDKDDTYGRZB6OMAGI/>
- Arnould, G. (2013). Eve Chiapello, Patrick Gilbert, Sociologie des outils de gestion. Introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion. *Lectures*. <https://doi.org/10.4000/lectures.12474>
- Avenier, M.-J., & Schmitt, C. (2007). Élaborer des savoirs actionnables et les communiquer à des managers. *Revue française de gestion*, 174(5), 25-42. <https://doi.org/10.3166/rfg.174.25-42>
- Berland, N., & Persiaux, F. (2008). Le contrôle des projets d'innovation de haute technologie. *Comptabilité Contrôle Audit*, 14(2), 75-106. <https://doi.org/10.3917/cca.142.0075>
- Bidi, G., & Feige, J. (2023). Définition d'un outil de mesure de la performance globale. *Question(s) de management*, 46(5), 53-64. <https://doi.org/10.3917/qdm.226.0053>
- Bollinger Raedersdorf, S. (2018). La construction d'un outil de contrôle de gestion innovant dans l'économie sociale et solidaire : Le cas de la fondation Apprentis d'Auteuil. *Innovations*, 57(3), 109-136. <https://doi.org/10.3917/inno.057.0109>
- Bruneau, C. (2021). Intérêt général et associations. *L'ENA hors les murs*, 505(4), 18-20. <https://doi.org/10.3917/ehlm.505.0018>
- Chemin, C., & Gilbert, P. (2010). L'évaluation de la performance, analyseur de la gouvernance associative. *Politiques et management public*, Vol. 27/1, Article Vol. 27/1. <https://doi.org/10.4000/pmp.1980>
- Chiapello, È., & Gilbert, P. (2013). *I. De la technique aux outils de gestion* (p. 19-36). La Découverte. <https://www.cairn.info/sociologie-des-outils-de-gestion--9782707151452-p-19.htm>
- Demoustier, D. (2002). Une lecture française : l'analyse proposée par Claude Vienney est-elle encore pertinente aujourd'hui ? In A. Chomel (dir.), *Coopération et économie sociale au second XXe siècle, Claude Vienney (1929-2001)* (pp. 103-107). Paris: L'Harmattan.
- Detchessahar, M., & Journé, B. (2007). Une approche narrative des outils de gestion. *Revue française de gestion*, 174(5), 77-92.

Drevet, B., & Rocher, S. (2010). « Lost in translation », étude de la construction d'un outil de gestion dans une région française. *Comptabilité Contrôle Audit*, 16(1), 83-100. <https://doi.org/10.3917/cca.161.0083>

Ebook | 25 conseils pour plus de diversité et d'inclusion dans le secteur financier. (s. d.). Consulté 30 juillet 2024, à l'adresse <https://inclusioninfinance.be/fr/ebook>

Espagne, F. (2002). Sur l'économie sociale et solidaire. *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, 286, 13. <https://doi.org/10.7202/1022236ar>

Francois, Y. (2015). La professionnalisation des associations par les pratiques de gestion des compétences des acteurs associatifs produit-elle un processus de changement organisationnel ? *Recherches en Sciences de Gestion*, 106(1), 113-133. <https://doi.org/10.3917/resg.106.0113>

Frederick Winslow Taylor, *The Principles of Scientific Management*. (s. d.).

Grimand, A. (2016). La prolifération des outils de gestion : Quel espace pour les acteurs entre contrainte et habilitation ? *Recherches en Sciences de Gestion*, 112(1), 173-196.

Laville, J.-L. (2012). La gestion dans l'économie sociale et solidaire : Propositions théoriques et méthodologiques. In *Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire: Vol. 1re éd.* (p. 3-13). De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.bayle.2012.01.0003>

Martineau, R. (2015). La carte, le territoire et les outils de gestion. *Annales des Mines - Gerer comprendre*, 120(2), 47-57.

Martineau, R. (2017). De quoi les outils de gestion sont-ils faits ? La structure « listique » des artefacts de gestion. *M@n@gement*, 20(3), 239-262.

Martineau, R. (2020). De la théorie à la pratique. *Revue française de gestion*, 287(2), 35-50.

Ocasio, W. (1997). Towards an Attention-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 18, 187-206.

Paraponaris, C., & Simoni, G. (2006). Diffusion des connaissances et outils de gestion. *Revue française de gestion*, 166(7), 69-92.

Rahmouni, M. (2014). Perception des obstacles aux activités d'innovation dans les entreprises tunisiennes. *Revue d'économie du développement*, 22(3), 69-98. <https://doi.org/10.3917/edd.283.0069>

Rouleau, L., Allard-Poesi, F., & Warnier, V. (2007). Le management stratégique en pratiques. *Revue française de gestion*, 174(5), 15-24. <https://doi.org/10.3166/rfg.174.15-24>

Un mois après le scandale, l'inquiétude des travailleurs du Samusocial. (2017, juillet 5). Le Soir. <https://www.lesoir.be/103195/article/2017-07-05/un-mois-apres-le-scandale-linquiétude-des-travailleurs-du-samusocial>

www.ediv.be : Développer une politique de diversité. (s. d.). Consulté 27 juillet 2024, à l'adresse https://www.ediv.be/theme/unia2019/accordions_pages.php?page=diversity_policy