

Haute Ecole

« ICHEC – ECAM – ISFSC »



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

Dans quelle mesure la diversité et l'inclusion en entreprise
influencent-elles la motivation des employés ?

Mémoire présenté par :

Insaf LAZAM

Pour l'obtention du diplôme de :

Master en sciences commerciales

Année académique 2024-2025

Promotrice :

Isabelle Choquet

Boulevard Brand Whitlock 6 - 1150 Bruxelles

Remerciements

Je souhaite adresser mes remerciements les plus sincères aux personnes ayant contribué à l'élaboration de ce mémoire.

Dans un premier temps, je remercie l'ICHEC pour l'enseignement dispensé tout au long de mon parcours académique, qui m'a permis d'acquérir des repères utiles pour appréhender le monde professionnel.

Je tiens également à remercier ma promotrice, Isabelle Choquet, pour ses conseils et ses encouragements tout au long de la rédaction de ce travail de fin d'études.

Je remercie également les personnes que j'ai eu l'opportunité d'interroger dans le cadre de mes entretiens, et qui ont rendu cette recherche possible par leur participation.

Enfin, je souhaite exprimer ma reconnaissance envers mon entourage pour leur soutien, leurs encouragements et leur aide tout au long de ce projet.

Engagement Anti-Plagiat du Mémoire

« Je soussigné, LAZAM, Insaf, 2024-2025, 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. »

Dans le cadre de ce dépôt en ligne, la signature consiste en l'introduction du mémoire via la plateforme ICHEC-Student.

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), LAZAM INSAF - 190691 (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	Description	Case à cocher
Aucune assistance	J'ai rédigé l'intégralité de mon travail sans avoir eu recours à un outil d'IA générative.	<input type="checkbox"/>
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.	<input type="checkbox"/>
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.	<input type="checkbox"/>
	J'ai généré du contenu à l'aide d'une IA, que j'ai ensuite retravaillé et intégré à mon travail.	<input type="checkbox"/>
Assistance pour la révision du texte	Certains parties ou passages de mon travail/mémoire ont été entièrement générés par une IA, sans contribution originale de ma part.	<input type="checkbox"/>
	J'ai utilisé un outil d'IA générative pour corriger l'orthographe, la grammaire et la syntaxe de mon texte.	<input checked="" type="checkbox"/>
Assistance à la traduction	J'ai utilisé l'IA pour reformuler ou réécrire des parties de mon texte.	<input checked="" type="checkbox"/>
	J'ai utilisé l'IA à des fins de traduction pour un texte que je n'ai pas inclus dans mon travail.	<input type="checkbox"/>
Assistance à la réalisation de visuels	J'ai également sollicité l'IA pour traduire un texte que j'ai intégré dans mon mémoire.	<input type="checkbox"/>
Autres usages	J'ai utilisé une IA afin d'élaborer des visuel, graphiques ou images.	<input type="checkbox"/>

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 19 mai 2025 (date)

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

Table des matières

Remerciements..... 2

Engagement Anti-Plagiat du Mémoire 3

I. Introduction 7

II. Revue de littérature 9

A. La diversité 9

1. Contexte 9

2. Définitions de la diversité 11

3. Les types de diversité 12

3.1 Le genre « homme-femme » 12

3.2 Le handicap 15

3.3 L'origine 18

3.4 Les générations 20

3.5 L'orientation sexuelle..... 25

3.6 La croyance religieuse 27

4. Approche intersectionnelle de la diversité 28

5. Biais cognitifs et stéréotypes liés à la diversité 30

6. Le Cadre légal 32

7. Gestion de la diversité en entreprise 36

8. Conclusion intermédiaire 39

B. L'inclusion en entreprise..... 40

1. Définitions de l'inclusion 40

2. Distinction entre diversité et inclusion..... 40

3. La notion d'équité 41

4. Les pratiques inclusives..... 44

4.1 Sensibilisation et formation..... 44

4.2 Recrutement 45

4.3 Mentorat 46

4.4 Promotion 47

4.5 Discrimination positive..... 48

5. Outils de mesure des politiques de diversité et d'inclusion..... 49

6. Exemples de cas pratiques en faveur de l'inclusion..... 52

6.1 L'Oréal	52
6.2 Axa	54
6.3 Danone	55
6.4 Ikea	56
7. Impact de la politique américaine sur la diversité et l'inclusion	56
8. Les limites de l'inclusion en entreprise	58
9. Conclusion intermédiaire	60
C. La motivation.....	61
1. Les théories classiques de la motivation	61
2. Les théories contemporaines de la motivation	62
3. Influence de la diversité et de l'inclusion sur la motivation des employés ..	64
4. Conclusion intermédiaire	66
III. Approche pratique.....	68
A. Méthodologie	68
1. Question de recherche et hypothèses	68
2. Démarches de recherche appliquée.....	69
3. Modalités de recrutement des participants	69
4. Données sur les participants.....	70
5. Guide d'entretien	72
5.1. Employés non-cadres en ressources humaines	72
5.2. Responsables des ressources humaines	72
6. Analyse de données	73
7. Limites rencontrées	73
B. Présentation des données récoltées.....	74
1. Pratiques managériales inclusives	74
2. La diversité visible et représentée dans l'entreprise.....	83
C. Discussion.....	86
1. Retour sur l'hypothèse 1	86
2. Retour sur l'hypothèse 2	91
IV. Limites de la recherche.....	95
V. Perspectives de recherche	96

VI.	Conclusion générale	97
VII.	Bibliographie	99
VIII.	ANNEXE	115
	Annexe 1. Courrier menaçant la diversité dans le cadre professionnel.....	115
	Annexe 2. Guide d’entretien à l’attention des employés	115
	Annexe 3. Guide d’entretien dédié aux professionnels en ressources humaines ..	115
	Annexe 4. Recueil des entretiens	115
	Annexe 5. Système de codage	115

Liste des tableaux et figures

Figures

Figure 1. Evolution du taux d’emploi selon le sexe (20-64 ans, 2011-2021)

Figure 2. Taux d’emploi des 55-64 ans par région

Figure 3. Taux d’emploi des 20-64 ans selon la classe d’âge (2000-2024)

Figure 4. Discriminated against because of being LGBTIQ when looking for a job at work in the year before the survey, by LGBTIQ category, 2019 and 2023 (%)

Figure 5. Équité des genres chez l’Oréal en 2024

Figure 6. Mixity Diag pour AXA France en 2023

Tableaux

Tableau 1. Lien entre les problèmes de santé et la probabilité d’avoir un emploi et un niveau d’instruction élevé

Tableau 2. Objectifs de développement durables en matière de diversité et d’inclusion

Tableau 3. Ensemble des législations européennes pour la lutte contre les différentes formes de discriminations

Tableau 4. Ensemble des lois belges pour la lutte contre les différents types de discriminations

Tableau 6. Les différentes formes de la justice organisationnelle

Commenté [DB1]: Sources8

Tableau 7. Les limites du CV anonyme

Commenté [DB2]: sources

Tableau 8. Présentation des caractéristiques des participants aux entretiens semi-dirigés

I. Introduction

Le monde professionnel contemporain est en proie à de profondes mutations, à la fois économiques, sociales et culturelles. Dans ce contexte, la diversité et l'inclusion sont devenues des thématiques centrales dans les discours managériaux et les pratiques organisationnelles. Longtemps envisagées sous l'angle de la conformité légale ou de la responsabilité sociale des entreprises, elles font désormais l'objet d'une attention particulière, tant par les chercheurs que par les décideurs, en raison de leur impact potentiel sur la performance, le climat organisationnel, l'attractivité des employeurs, mais aussi et de façon cruciale sur la motivation des employés.

Ces transformations prennent place dans un environnement où les attentes des collaborateurs évoluent. Les nouvelles générations, plus sensibles aux enjeux de justice sociale, de reconnaissance et d'authenticité, interrogent les modes traditionnels de gestion. Parallèlement, la société elle-même devient plus consciente des inégalités systémiques qui traversent le monde du travail, qu'il s'agisse de discriminations liées au genre, à l'origine ethnique, au handicap ou à l'orientation sexuelle. Face à cela, les entreprises sont appelées à faire preuve d'exemplarité et à garantir un environnement de travail respectueux, inclusif et porteur de sens.

La question qui se pose alors est la suivante : dans quelle mesure la diversité et l'inclusion influencent-elles la motivation des salariés dans leur environnement professionnel ? Cette interrogation prend tout son sens lorsqu'on considère que la motivation n'est pas seulement un levier de performance économique, mais aussi un indicateur du bien-être, de l'engagement et de la qualité de vie au travail. En d'autres termes, comprendre l'impact des politiques d'inclusion ne relève pas uniquement d'un impératif éthique ou stratégique, mais aussi d'un enjeu profondément humain et organisationnel.

Dans le cadre de ce mémoire, nous nous intéressons à la manière dont les politiques de diversité et d'inclusion influencent la motivation des salariés. Ces enjeux, bien qu'inscrits dans des considérations éthiques et sociales, s'insèrent également dans une logique économique plus large. En effet, les entreprises, au-delà d'une volonté de conformité ou de responsabilité sociétale, ont tout intérêt à promouvoir l'inclusion dès lors que celle-ci peut générer des bénéfices concrets : amélioration du climat de travail, performance accrue, fidélisation des talents et renforcement de leur image de marque. En somme, la diversité et l'inclusion peuvent constituer de véritables leviers de création de valeur, à la fois humaine et organisationnelle.

Ces dynamiques agissent potentiellement sur un élément central de la performance en entreprise : la motivation des employés. Celle-ci, bien plus qu'un simple facteur de productivité, est aussi un indicateur du bien-être, de l'engagement et de la qualité de vie au travail. Il devient donc essentiel de comprendre dans quelle mesure les démarches inclusives mises en place dans les organisations ont un impact sur cette motivation.

La question qui se pose alors, et qui guidera l'ensemble de ce travail, est la suivante : dans quelle mesure la diversité et l'inclusion influencent-elles la motivation des salariés dans leur environnement professionnel ?

Pour répondre à cette problématique, ce mémoire s'articule en deux grandes parties. La première partie propose une revue de la littérature qui établit le cadre théorique du travail. Elle examine tout d'abord les concepts de diversité et d'inclusion en entreprise, en explorant leurs définitions, leurs enjeux stratégiques et les tensions qui entourent leur mise en œuvre. Elle s'intéresse ensuite aux principales théories de la motivation au travail, classiques (Maslow, Herzberg, Adams, Deci & Ryan) et contemporaines (fit organisationnel, reconnaissance), afin de mieux comprendre les mécanismes psychologiques susceptibles d'être activés ou au contraire freinés par les politiques inclusives. Cette base théorique vise à cerner les conditions dans lesquelles la diversité et l'inclusion peut contribuer positivement à l'engagement des employés, tout en identifiant les risques ou dérives possibles.

La seconde partie repose sur une démarche empirique qualitative, fondée sur une série d'entretiens semi-directifs menés auprès de professionnels issus de différents secteurs et niveaux hiérarchiques. L'objectif est de confronter les apports théoriques aux réalités concrètes du terrain, en analysant comment la diversité et l'inclusion sont perçues, appliquées et vécues dans les organisations. Cette enquête vise à identifier les leviers de motivation liés à des pratiques managériales inclusives, mais aussi les limites, les résistances et les perceptions critiques que ces démarches peuvent susciter, permettant ainsi une lecture plus nuancée et contextualisée des effets de la diversité et de l'inclusion.

Ce mémoire vise avant tout à comprendre dans quelle mesure les politiques de diversité et d'inclusion peuvent véritablement influencer la motivation des employés. Au-delà des discours souvent enthousiastes ou normatifs, l'objectif est d'identifier les effets réels de ces politiques, mais aussi de mettre en lumière les zones d'ombre, les ambiguïtés et les limites. Car loin d'être des dispositifs uniformément positifs, les démarches inclusives s'avèrent complexes, parfois mal comprises, inégalement appliquées, ou génératrices de nouvelles formes de tensions internes. C'est précisément cette complexité que ce travail cherche à explorer, à travers une analyse rigoureuse croisant apports théoriques et retours d'expérience issus du terrain.

II. Revue de littérature

Dans cette partie, il s'agit d'établir le cadre contextuel des thématiques en lien avec la problématique de ce mémoire. L'étude est structurée en plusieurs chapitres qui explorent successivement la diversité en milieu professionnel, la politique d'inclusion au travail ainsi que l'impact de la D&I sur la motivation des employés.

A. La diversité

1. Contexte

Pour appréhender la diversité en entreprise, il convient d'en examiner les origines et de comprendre les raisons pour lesquelles cette notion s'est progressivement ancrée au sein des organisations. Il s'agit, dès lors, d'analyser le contexte dans lequel elle s'inscrit.

Le concept de diversité prend principalement racine aux Etats-Unis, dans le cadre de la lutte contre les discriminations subies à l'encontre de groupes minoritaires, à savoir les femmes, les personnes en situation de handicap, les personnes âgées et enfin les groupes ethniques. Face aux inégalités subies par les minorités, le gouvernement américain met en place dans les années 60 des mesures dans le but de réduire la discrimination et leur permettre d'accéder au marché du travail (Meyer & Csanyi-Virag, 2024).

En effet, en 1963, une marche à Washington aux Etats-Unis a été organisée par Philip Randolph et Bayard Rustin, deux noirs socialistes issus de groupes ethniques sous-représentés. Cette marche a pour but de promouvoir la liberté et l'emploi. Elle a eu un impact important dans la lutte contre les discriminations dans le milieu de l'emploi et du travail. En effet, la « Fair Employment Practices Act » qui est une loi garantissant l'équité dans les pratiques d'emploi. Cette loi est à l'origine de l'« Affirmative Action », qui met en place des quotas dans l'accès à certains emplois [publics] favorisant la mixité et se rapporte, dans le monde francophone, à la notion de « discrimination positive » (Reed, 2021).

La discrimination positive est un moyen pour favoriser temporairement un groupe d'individus par rapport à un autre groupe par l'employeur (Duthil, 2022). L'objectif de cette politique de discrimination positive est d'intégrer les personnes issues des minorités [ethniques], les femmes et les personnes en situation de handicap au travers de formations et d'objectifs chiffrés afin de corriger ces inégalités. Le but de ce type d'action mène à plus d'embauche, de promotion et de fidélisation de ces groupes sous-représentés (Bender, 2004).

Une autre mesure est apparue dans les années 60 aux Etats-Unis, notamment l'« Equal Employment Opportunities » dont le but est de supprimer les barrières permettant d'accéder au marché de l'emploi aux minorités et préconisant le recrutement basé sur les compétences (Bender, 2004). Malgré la promotion de la diversité dans les mesures américaines citées ci-

dessus, l'impact reste insuffisant car aucune d'entre elles n'obligent les entreprises à rendre lisibles leurs pratiques de gestion (Meyer & Csanyi-Virag, 2024).

Le droit antidiscriminatoire européen naît du Traité de Rome en 1957 et a pour but de supprimer les discriminations faites en fonction du sexe dans le cadre professionnel (Meyer & Csanyi-Virag, 2024). Ce traité sera renforcé par le Traité d'Amsterdam qui a donné lieu à une série de mesures et de lois pour lutter contre les discriminations dans les différents États membres de l'UE (Bernaud et al., 2021).

A l'échelle européenne, l'égalité des chances a été introduite par la Commission Européenne en 1995 due à une pression qu'elle a exercée auprès des acteurs publics et privés dans le but de promouvoir l'égalité des chances au travail (Bereni, 2023).

Dans le monde francophone, en particulier en France, l'égalité des chances est née en 2000 de l'éveil autour des difficultés à assurer des droits identiques pour tous (Meyer & Csanyi-Virag, 2024). Le concept d'égalité des chances est une façon de pallier aux écarts constatés à l'encontre des minorités ; par le biais d'actions ou de discriminations positives, en matière d'accès à l'emploi, de formation ou d'évolution de carrière (Moulette et al., 2024 ; Bernaud et al., 2021).

Dans le monde francophone, le terme « Diversité » n'apparaît qu'à partir des années 90 (Meyer & Csanyi-Virag, 2024). Ce n'est qu'à compter des années 2000, en réponse au droit antidiscriminatoire, que la diversité apparaît en entreprise représentant notamment les femmes et les personnes en situation de handicap (Bereni, 2023).

En Belgique, la législation autour des discriminations apparaît à partir du 30 juillet 1981 avec la loi antiracisme, qui sanctionne les actes discriminatoires basés sur l'ethnie, la couleur de peau ou la nationalité d'une personne (Equal.be, s.d). Ces législations belges calqués de directives européennes ont conduits au développement d'organismes spécialisés dans la lutte contre les discriminations tant dans la sphère privé que professionnelle tels que Unia, l'institut pour l'égalité des droits des femmes et des hommes ainsi que le médiateur fédéral (Unia, 2025 ; IEFH, 2025 ; Le médiateur fédéral, s.d)

Une fois le cadre posé, il est plus aisé de comprendre comment la diversité émerge des différentes politiques de lutte contre les discriminations et de son ancrage dans nos politiques de gestion. Afin de mieux comprendre la notion de diversité il est essentiel de la définir dans ce qui suivra en vue de comprendre ce à quoi elle fait référence dans les sciences de gestion.

2. Définitions de la diversité

Dans le monde de l'entreprise, la notion de diversité occupe une place croissante, bien qu'elle reste difficile à définir de manière univoque en raison de sa complexité et de sa forte dépendance au contexte. Deux formes principales de diversité sont généralement mises en avant dans la littérature. La première, dite observable, concerne des caractéristiques visibles telles que le genre, l'âge ou l'origine. La seconde, moins apparente, renvoie à des éléments plus subjectifs comme le milieu social, les expériences professionnelles ou les compétences acquises (Mazra et al., 2020).

“Le concept de diversité fait référence à 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” (Bourdeau et al., 2021, p.55).

« Une équipe diversifiée se définit comme un groupe d'individus qui possèdent différentes perspectives et compétences nécessaires à l'accomplissement de leurs tâches » (Bourdeau et al., 2021, p. 55). Ces définitions mettent en avant une approche relationnelle de la diversité, qui ne repose pas uniquement sur les caractéristiques individuelles, mais aussi sur les dynamiques sociales au sein du groupe.

Le terme « diversité » en entreprise est défini par l'IMS comme la « variété de profils humains qui peuvent exister en son sein (origine de pays, de région, de quartier, patronymique, culture, âge, sexe, apparence physique, handicap, orientation sexuelle, diplômes, etc.) » (Bereni, 2023, p.107). Cette approche reflète une volonté d'intégrer tous les types de différences, y compris celles qui peuvent générer des discriminations systémiques.

Enfin, la diversité est la somme de profils variés au sein d'une entreprise tels que « diversité religieuse, culturelle, technique, mais aussi la diversité d'orientation sexuelle, [et] le recrutement de personnes en situation de handicap » (Guillevic, 2023, para. 6).

Ces multiples définitions montrent que la diversité ne peut être réduite à un inventaire de catégories. Elle renvoie à une réalité complexe, où se croisent des dimensions visibles et invisibles, individuelles et collectives, choisies ou subies. Pour l'entreprise, cela implique une réflexion sur la manière dont ces différences sont perçues, valorisées, ou au contraire négligées. Comprendre la diversité ne consiste donc pas seulement à identifier des critères, mais à interroger les rapports sociaux qu'ils sous-tendent, ainsi que les dispositifs mis en place pour les inclure ou les gérer.

3. Les types de diversité

La diversité en entreprise recouvre une pluralité de dimensions qui vont bien au-delà des simples différences visibles entre individus. Pour structurer l'analyse, ce mémoire propose d'examiner plusieurs formes de diversité présentes dans le contexte professionnel actuel, notamment le genre, le handicap, l'origine, les générations, l'orientation sexuelle et la croyance religieuse. Ces catégories renvoient à des réalités sociales distinctes, mais souvent interconnectées. Chacune soulève des enjeux spécifiques. Les sections suivantes proposent une analyse détaillée de chacune de ces dimensions.

3.1 Le genre « homme-femme »

La diversité de genre constitue un enjeu central dans le monde professionnel, notamment en raison des inégalités persistantes entre les femmes et les hommes, malgré l'évolution des cadres législatifs. En Belgique, malgré le fait que la législation interdise de discriminer les salariés en fonction de leur sexe, il existe toujours des inégalités commises de la part certains employeurs. Ces inégalités persistent en dépit du fait que des femmes occupent les mêmes fonctions et soient dotées de compétences égales à celles des hommes. Il semblerait que l'écart salarial soit le reflet de stéréotypes ancrés dans la société autour de la présence des femmes sur le marché de l'emploi (Institut pour l'égalité des femmes et des hommes, 2025).

Les écarts salariaux trouvent en partie leur origine dans la plus forte proportion de femmes occupant des emplois à temps partiel, mais aussi dans la ségrégation professionnelle selon le genre (Cart et al., 2022). Bien que les femmes soient de plus en plus nombreuses sur le marché du travail, elles interrompent plus fréquemment leur carrière, notamment après une maternité, optant souvent pour des postes plus flexibles que ceux occupés par les hommes (Conseil supérieur de l'emploi, 2023).

Si ces trajectoires peuvent en partie s'expliquer par des choix individuels, elles prennent également place dans un environnement professionnel façonné par des dynamiques sociales et organisationnelles plus larges, dont certaines peuvent contribuer à maintenir des écarts entre les sexes. Dès lors, il devient nécessaire de s'interroger sur les mécanismes collectifs qui participent à la persistance de ces écarts et qui pourraient éclairer l'autre part de l'explication encore insuffisamment explorée de cette ségrégation professionnelle.

Par ailleurs, malgré un niveau de formation supérieur à celui des hommes, les femmes rencontrent davantage de difficultés à accéder à l'emploi dans les années suivant leurs études. Il en est de même lorsqu'elles désirent réintégrer le marché du travail après un congé de maternité (di Paola & Epiphane, 2023 ; Conseil supérieur de l'emploi, 2023). Ce phénomène est accentué dans certains pays européens, notamment en Belgique, en Allemagne ou au Danemark où la « trappe à l'inactivité » y est observée. De plus, la reprise d'un emploi peut entraîner une perte de revenus nets en raison de la fiscalité, rendant le retour au travail peu incitatif pour certaines femmes (Commission Européenne, s.d).

Comme le démontre la Figure 1 en dessous, la Belgique présente en 2021 un taux d'emploi qui s'élève à 73,5% pour les hommes contre 66,8% pour les femmes. Les hommes et les femmes qui ont entre 20 et 64 ans, soit en âge de travailler, présentent un écart de 6,7 points. Cependant, nous pouvons constater que depuis 2014 l'écart se resserre et cela peut s'expliquer notamment par le changement des mentalités (Emploi Belgique, 2024). Cette tendance à la réduction de l'écart d'emploi entre les femmes et les hommes montre une évolution positive. Toutefois, il serait pertinent de pouvoir réaliser des statistiques complémentaires sur leurs conditions de travail et leurs accès aux postes à responsabilités afin de conclure à une amélioration globale de la situation des femmes sur le marché de l'emploi.

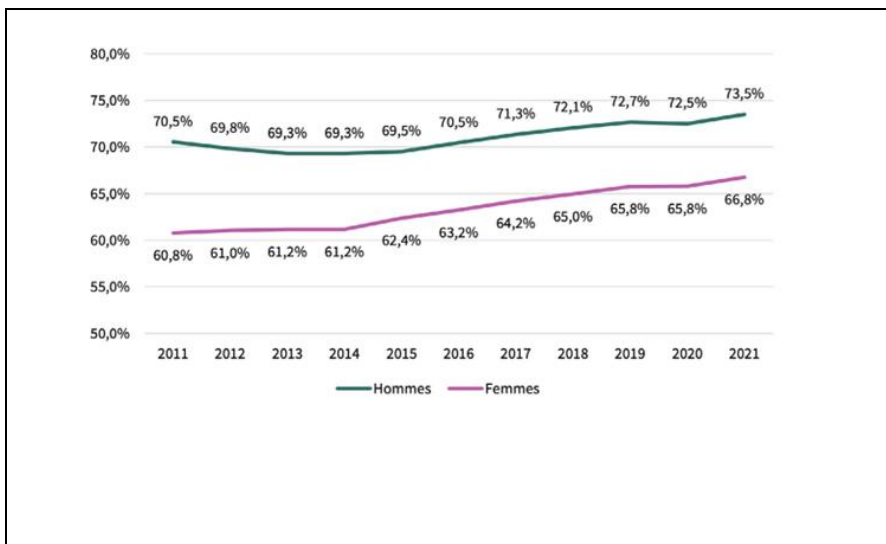


Figure 1 : Evolution du taux d'emploi selon le sexe (20-64 ans, 2011-2021)

Source : SPF Emploi, Travail et Concertation sociale. (2024). *Rapport Diversité 2024*.

Belgique : Emploi Belgique. Récupéré

de <https://emploi.belgique.be/sites/default/files/content/publications/FR/RapportDiversite2024.pdf>

En effet, les femmes accèdent plus difficilement aux postes à responsabilités. Lorsqu'elles occupent des fonctions de management, elles dirigent souvent des équipes plus restreintes et des budgets moins élevés que leurs homologues masculins (Corporate Apec, 2021). Elles bénéficient également de moins d'opportunités de promotion, d'avantages salariaux ou d'accès aux postes stratégiques (Conseil supérieur de l'emploi, 2023).

À l'échelle de l'Union européenne, l'écart de rémunération entre les sexes s'élevait à 16,3 % en 2015, impactant directement la motivation des femmes à s'insérer ou à se maintenir sur le marché de l'emploi (Commission Européenne, s.d, p.7). Pour y remédier, la Commission européenne a renforcé l'article 157 du Traité sur le fonctionnement de l'Union européenne, qui stipule que « chaque État membre veille à l'application du principe d'égalité de rémunération entre les travailleurs masculins et féminins pour un même travail de valeur égale » (cité par European Commission, s.d, para.1).

Elle a également adopté en 2023 la directive (UE) 2023/970, qui impose davantage de transparence salariale et permet aux salariés de faire valoir leurs droits en cas de discrimination (European Commission, s.d).

En Belgique, deux arrêtés du 25 avril 2014 imposent aux entreprises de plus de 50 salariés de remettre tous les deux ans un rapport sur leur politique salariale, évaluant les écarts éventuels entre hommes et femmes. Ces rapports sont transmis au Conseil d'entreprise ou à une délégation syndicale, qui peut recommander un plan d'action correctif. Bien que non obligatoire, ce plan fait l'objet d'un suivi lors du rapport suivant (Service public fédéral, s.d).

Malgré ces dispositifs, les inégalités demeurent dans le cadre professionnel belge. En 2022, les femmes gagnent 5% de moins que leurs homologues pour un même poste et une même heure de travail. Cet écart est nettement moins important qu'il y a dix ans, avec une différence de 8,3% entre les deux genres. Cela dit, aucune amélioration n'a été constatée entre 2021 et 2022, ce qui suggère que les efforts pour réduire cette discrimination ont stagnés. De plus, il est forcé de constater que les femmes entre 35 à 44 ans subissent un écart salarial de 4,4% et que celui-ci s'intensifie pour la tranche de femmes entre 55 à 64 ans qui subissent un décalage de 8,5% par rapport à leurs collègues (Statbel, 2024).

Ces constats révèlent que, malgré des avancées législatives et une présence accrue des femmes sur le marché du travail, des inégalités persistantes subsistent, notamment en matière de rémunération, d'accès aux postes à responsabilité et de conciliation entre vie professionnelle et maternité. Ces écarts traduisent des freins structurels et culturels qui continuent de limiter la pleine participation des femmes à la vie professionnelle sur un pied d'égalité avec les hommes.

Dans ce contexte, il semble pertinent d'examiner dans quelle mesure les personnes qui seront interrogées pour la récolte de données de cette recherche ont connaissance de ces obligations légales et de l'impact réel sur leur environnement professionnel. Leurs perceptions permettront d'évaluer la visibilité et l'effectivité de ces mesures dans les pratiques concrètes des entreprises.

3.2 Le handicap

En Belgique, la loi anti-discrimination du 10 mai 2007 constitue le socle juridique de la protection des PSH. Elle impose notamment aux employeurs de mettre en place des aménagements raisonnables, c'est-à-dire des adaptations des conditions de travail qui permettent une participation équitable des personnes en situation de handicap, sans compromettre les droits des autres salariés (Gastout, 2008 ; Lejeune, 2020). Ces aménagements — qu'ils soient techniques, organisationnels ou relationnels — doivent leur permettre d'accéder à un emploi, d'évoluer dans leur poste, et d'exercer leurs fonctions dans des conditions comparables à celles d'un salarié valide (Union Européenne, 2020).

Malgré ces cadres légaux et initiatives visant à promouvoir l'inclusion, la réalité sur le marché du travail reste contrastée. En 2023, seulement 41,1 % des personnes reconnues comme handicapées en Belgique occupaient un emploi (Fondation Roi Baudouin, 2024). Ce taux révèle un écart significatif par rapport à la population générale. Il met également en évidence des freins persistants tels que les stéréotypes, la discrimination ou un accompagnement insuffisant, qui compliquent concrètement leur intégration professionnelle.

Le second type de diversité qui est analysé dans ce mémoire concerne l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap (PSH) et les dispositifs mis en place pour favoriser leur intégration.

Sur le plan juridique, la Cour de Justice des Communautés Européennes définit le handicap comme étant « toute limitation résultant notamment d'atteintes physiques, mentales ou psychiques et entravant la participation de la personne concernée à la vie professionnelle » dans l'arrêt Chacon Navas de 2006 la Cour précise que cette limitation doit être durable pour être reconnue comme un handicap (eDiv, s.d, para. 5).

Ensuite, il convient de définir le handicap comme une altération, totale ou partielle, des capacités physiques, psychiques ou cognitives d'un individu. Cette condition peut revêtir des formes visibles, mais également invisibles, à l'instar de certaines maladies chroniques, qui en constituent un exemple, et qui sont susceptibles d'affecter durablement, voire définitivement, les aptitudes professionnelles d'un employé (Mosconi et al., 2022).

Une autre définition pouvant être mobilisée : « une personne porteuse d'un handicap est une personne qui éprouve des difficultés importantes à faire certaines choses à cause de problèmes physiques, mentaux ou sensoriels (...). Ces difficultés peuvent rendre la vie quotidienne, comme (...), travailler, ou participer à des activités sociales, plus compliquée » (Belgium.be, 2025, para.1).

La question du handicap en milieu professionnel soulève des enjeux majeurs, notamment en raison des préjugés et des discriminations auxquels sont confrontées les personnes concernées, comme le montre l'analyse qui suit.

Historiquement, les personnes en situation de handicap étaient jugées comme étant inaptes à participer à la vie sociale. Cette vision a été remise en question, notamment sous l'influence de mouvements militants américains, comme le « mouvement handicapé ». Ces mobilisations ont permis de faire émerger une nouvelle définition du handicap. Ce n'est plus la personne qui est handicapée mais plutôt son environnement qui n'est pas adapté. Ce changement de perspectives a poussé les institutions, dont les entreprises, à s'adapter pour devenir plus inclusives et éviter le renvoi systématique vers des structures spécialisées (Dupont, 2023).

Cette évolution souligne que les obstacles rencontrés par les personnes en situation de handicap ne relèvent pas seulement de limitations individuelles, mais sont également le produit de barrières sociales, organisationnelles et environnementales.

À partir du 20e siècle, le travail n'est ainsi plus considéré comme inaccessible aux personnes handicapées. Leur réintégration dans le monde professionnel s'appuie sur des dispositifs incluant un accompagnement social, des soins médicaux, ainsi que des mesures de réinsertion. Permettre l'accès à l'emploi contribue à leur offrir une vie sociale active et « ordinaire », dans un contexte où le travail occupe une place centrale dans l'organisation de la vie (Revillard, 2019).

	Population totale	Avec limitations ou problèmes de santé
Diplôme de l'enseignement secondaire inférieur	22,9%	42,1%
Diplôme de l'enseignement secondaire supérieur	36,5%	37,5%
Diplôme de l'enseignement supérieur	40,7%	20,4%

Tableau 1 : Lien entre les problèmes de santé et la probabilité d'avoir un emploi et un niveau d'instruction élevé

Source : Statbel. (2023). Les personnes souffrant d'un handicap participent trois fois moins à des formations. Récupéré le 8 avril 2025 de <https://statbel.fgov.be/fr/nouvelles/les-personnes-souffrant-dun-handicap-participent-trois-fois-moins-des-formations>

Pourtant, les inégalités persistent. Comme l'indique le Tableau 1 au-dessus, la formation reste un facteur déterminant dans l'accès à l'emploi pour les personnes handicapées. En Belgique, parmi la population totale de plus de 24 ans, on constate que 22,9% d'entre eux sont détenteurs d'un diplôme de l'enseignement secondaire inférieur, 36,5% ont un diplôme de l'enseignement secondaire supérieur et 40,7% de la population totale a obtenu un diplôme de l'enseignement supérieur. Cela est plutôt progressif contrairement aux personnes qui présentent des problèmes de santé ou étant limitées dans leurs tâches quotidiennes, dont font partie les personnes handicapées. En effet, les résultats montrent que 42,1% d'entre elles détiennent un diplôme de l'enseignement secondaire inférieur, 37,5% ont un diplôme de l'enseignement secondaire supérieur et 20,4% des personnes avec des limitations ou des problèmes de santé ont obtenu un diplôme de l'enseignement supérieur (Statbel, 2023). Ces écarts reflètent un accès plus difficile à l'enseignement supérieur pour les PSH, ce qui limite leurs opportunités professionnelles. La probabilité d'obtenir un emploi sans qualification étant déjà réduite dans la population générale, elle l'est d'autant plus pour les personnes en situation de handicap.

En Belgique, la loi anti-discrimination du 10 mai 2007 constitue le socle juridique de la protection des PSH. Elle impose notamment aux employeurs de mettre en place des aménagements raisonnables, c'est-à-dire des adaptations des conditions de travail qui permettent une participation équitable des personnes en situation de handicap, sans compromettre les droits des autres salariés (Gastout, 2008 ; Lejeune, 2020). Ces aménagements — qu'ils soient techniques, organisationnels ou relationnels — doivent leur permettre d'accéder à un emploi, d'évoluer dans leur poste, et d'exercer leurs fonctions dans des conditions comparables à celles d'un salarié valide (Union Européenne, 2020).

Malgré ces cadres légaux et initiatives visant à promouvoir l'inclusion, la réalité sur le marché du travail reste contrastée. En 2023, seulement 41,1 % des personnes reconnues comme handicapées en Belgique occupaient un emploi (Fondation Roi Baudouin, 2024). Ce taux révèle un écart significatif par rapport à la population générale. Il met également en évidence des freins persistants tels que les stéréotypes, la discrimination ou un accompagnement insuffisant, qui compliquent concrètement leur intégration professionnelle.

En Belgique, la loi anti-discrimination du 10 mai 2007 permet d'imposer aux employeurs d'apporter des aménagements raisonnables au sein des organisations (Gastout, 2008).

Un aménagement raisonnable est une adaptation des conditions de travail visant à garantir aux personnes en situation de handicap une participation équitable à la vie professionnelle, dans le respect des droits et libertés de l'ensemble des collaborateurs (Lejeune, 2020).

Ces adaptations permettent aux personnes en situations de handicap d'accéder au marché de l'emploi, d'évoluer professionnellement et d'accomplir leurs missions comme le veulent leurs postes. Cela est rendu possible grâce aux adaptations des modalités de travail qui permettent d'atteindre le même résultat qu'une personne non handicapée (Union Européenne, 2020).

À ce titre, l'analyse empirique permettra d'observer dans quelle mesure les entreprises interrogées proposent ce type d'aménagements et comment cette question est perçue dans les pratiques organisationnelles. Cela permettra d'apporter un éclairage sur l'application concrète des principes d'inclusion liés au handicap en milieu professionnel.

Enfin, ce que l'on constate sur le marché de l'emploi c'est que malgré les mesures et initiatives encourageant les employeurs à insérer les personnes en situation de handicap dans les organisations, leur taux d'emploi reste faible. Cela dit, malgré l'insertion professionnelle des personnes ciblées, il réside encore de la discrimination, des stéréotypes ou un manque d'accompagnement rendant leur inclusion plus compliquée (Fondation Roi Baudoin, 2024).

3.3 L'origine

Parmi les différentes formes de diversité, l'origine ethnique et les différences culturelles constituent un axe d'analyse, notamment pour comprendre comment ces éléments influencent les dynamiques organisationnelles, tant en matière de recrutement, d'intégration que de gestion des talents.

Dans ce mémoire, l'origine est entendue au sens de "l'origine ethnique, la nationalité, l'origine nationale, la prétendue race, la couleur de peau et l'ascendance » (Unia, 2024, p. 9).

Malgré la multiplication des discours autour de la diversité, l'origine demeure l'un des premiers critères de discrimination identifiés en entreprise, selon les responsables des ressources humaines (Haegel, 2022).

La question de la diversité est essentielle et met en lumière les réalités dans le cadre professionnel. Notre pays voisin, la France, évoque que le risque de chômage selon l'origine est nettement supérieur lorsqu'il s'agit de travailleurs issus du Maghreb comparé aux français n'ayant aucun ancêtre racisés (Meurs et Pailhé, 2008).

Cette réalité trouve un écho à l'échelle nationale. En Belgique, un écart existe entre le taux de chômage des ressortissants nationaux (10%) et le taux de chômage des étrangers (22%) (Van Doosselaere, S., Pinilla, S. & Stokkink, D., 2015)

Au-delà de l'accès à l'emploi, d'autres formes de discriminations se manifestent dans la reconnaissance des compétences. En Belgique, seuls 15% des travailleurs d'origine marocaine ou turque occupent un poste correspondant à leur niveau de qualification (Pour la solidarité, s.d). Cette sous-valorisation des diplômes se confirme également dans les salaires : parmi les diplômé-es de l'enseignement supérieur, 21,9 % des personnes d'origine étrangère perçoivent un salaire inférieur à leur niveau de formation, contre seulement 8,2 % chez les personnes d'origine belge (SPF emploi, travail et concertation sociale, 2022).

Il sera donc intéressant, dans la partie empirique, d'examiner si ces situations trouvent un écho dans les récits des participants qui seront interrogés.

Sur le plan organisationnel, la diversité culturelle et ethnique suscite des lectures ambivalentes. Plusieurs travaux soulignent ses bénéfices potentiels : une meilleure prise de décision, une créativité accrue et une performance d'équipe renforcée grâce à la variété des points de vue (Louzir-Ben Hassine & Lakhali, 2018 ; Mazra et al., 2020).

Alors que les études sur la diversité culturelle se partagent des avis différents, elle présente des avantages tels que la créativité ou une meilleure prise de décision. Toutefois, certains points négatifs peuvent être relevés quant à la diversité culturelle tels que la manière de communiquer ou encore les conflits qu'elle peut engendrer (Louzir-Ben Hassine & Lakhali, 2018, p.94).

Tout d'abord, les équipes dites hétérogènes d'un point de vue multiculturel, deviennent plus performantes que les groupes homogènes car ils présentent un panel d'idées plus large et constituent ainsi un levier de compétitivité pour les entreprises (Louzir-Ben Hassine & Lakhali, 2018, p.94).

En effet elle permet une meilleure réponse aux attentes des clients, elle véhicule une image positive de la marque et renforce la légitimité de l'entreprise. De plus, lorsqu'il y a une bonne intégration de ces profils, cela permet de réduire les coûts liés à l'absentéisme ou à la rotation du personnel (Guerfel-Henda et Broussillon, 2011).

Cependant, la diversité ethnique peut entraîner des tensions liées à des problèmes de communication. Cela aurait une incidence sur l'évolution de projets et pourrait mettre en péril la dynamique du groupe. Cela découle de cultures différentes dont les collaborateurs sont issus et qui sont basées sur des croyances qui définissent ce qui est juste ou non. Ainsi, mal encadrée, cette hétérogénéité peut représenter un frein à la cohésion d'équipe et provoquer des incompréhensions (Guerfel-Henda et Broussillon, 2011).

Comme nous l'avons évoqué au-dessus, l'intégration des personnes d'origine étrangère peut constituer une tâche difficile à cause de freins liés à la langue, la culture ou les préjugés encore

trop présents. C'est une des raisons pour laquelle la Belgique met en place des politiques d'intégration visant à faciliter l'apprentissage des langues nationales, à reconnaître les qualifications des personnes étrangères et continue de lutter contre les discriminations (Batumike, 2024). Parmi ces mesures, la lutte contre les discriminations occupe une place centrale, notamment à travers le cadre législatif.

En matière de législation, la Belgique a adopté la loi anti-racisme de 1981 connue sous le nom de « loi tendant à réprimer certains actes inspirés par le racisme ou la xénophobie » ayant pour but de lutter contre les discriminations fondées sur des caractéristiques raciales (couleur de peau, race, origine nationale ou ethnique) (Unia, 2025).

En somme, si la diversité liée à l'origine est de plus en plus valorisée pour ses apports organisationnels, elle continue de s'accompagner de discriminations persistantes, tant dans l'accès à l'emploi que dans la reconnaissance des compétences. Cette tension entre potentiel économique et réalités sociales soulève des interrogations sur l'efficacité des dispositifs d'inclusion en entreprise. L'analyse empirique permettrait ainsi de mieux comprendre comment ces enjeux sont perçus dans les pratiques quotidiennes et si les écarts identifiés dans la littérature trouvent un écho dans les expériences des personnes interrogées.

3.4 Les générations

La diversité générationnelle est un autre aspect de la diversité qui est étudié dans cette recherche.

En effet, il peut y avoir au sein d'une même organisation plusieurs tranches d'âge ayant des attentes, des références et des comportements professionnels différents. Comprendre ces divergences est essentiel pour assurer la cohésion des équipes et prévenir les conflits intergénérationnels potentiels.

Selon Moriez et al. (2023), les principales générations présentes sur le marché du travail actuel se distinguent par des profils contrastés : les baby-boomers (1945–1960), attachés à l'implication et à la gratification personnelle ; la génération X (1961–1984), sensible à la reconnaissance et à l'évolution de carrière ; la génération Y (1985–1996), en quête d'équilibre vie pro/perso et d'engagement affectif ; et enfin, la génération Z (1997–2010), plus réaliste et tournée vers la responsabilisation.

Cependant, cette diversité d'approches peut générer des tensions. L'âgisme, en particulier, est une des discriminations les plus présentes entre les différentes générations. Il peut être défini comme étant « les stéréotypes (la façon d'envisager l'âge), les préjugés (ce qu'inspire l'âge) et la discrimination (la façon de se comporter), dont on est soi-même victime ou dont autrui est victime en raison de l'âge » (l'Organisation mondiale de la santé, 2021, para. 1).

Il est d'abord pertinent d'examiner les enjeux rencontrés par les travailleurs plus âgés, avant d'aborder ceux qui concernent les plus jeunes.

Les travailleurs âgés peuvent être confrontés à des freins à l'embauche. Cela s'explique notamment par la perception persistante, chez certains employeurs, que l'âge est synonyme de moindre efficacité ou de difficulté à s'adapter à des charges de travail élevées (Le Garrec & Touzé, 2024).

D'Albis (2022) souligne que cette perception conduit certaines entreprises à éviter leur recrutement ou à mettre fin à leur contrat. À cela s'ajoutent des facteurs structurels comme le coût salarial lié à l'ancienneté ou la proximité de la retraite qui freinent leur maintien en emploi (Sauzé, 2021).

Une explication supplémentaire à la moindre présence des travailleurs âgés de 55 à 64 ans sur le marché de l'emploi réside dans le manque de soutien de la part de la hiérarchie pour répondre à leurs besoins spécifiques (Banque nationale de Belgique, 2023).

Pourtant, en contraste avec ces constats issus de la littérature, les données qui suivent montrent une tendance positive, suggérant une amélioration progressive de l'emploi des travailleurs âgés. Ces chiffres permettent ainsi de compléter l'analyse en apportant un éclairage plus nuancé sur leur situation actuelle sur le marché du travail.

En effet, les données récoltées via Statbel (2023), mettent en lumière une nette amélioration du taux d'emploi des 55-64 ans en Belgique. Ce taux est passé de 26,3% en 2000 à 56,6% en 2022 comme le montre la Figure 2 ci-dessous (Statbel, 2023).

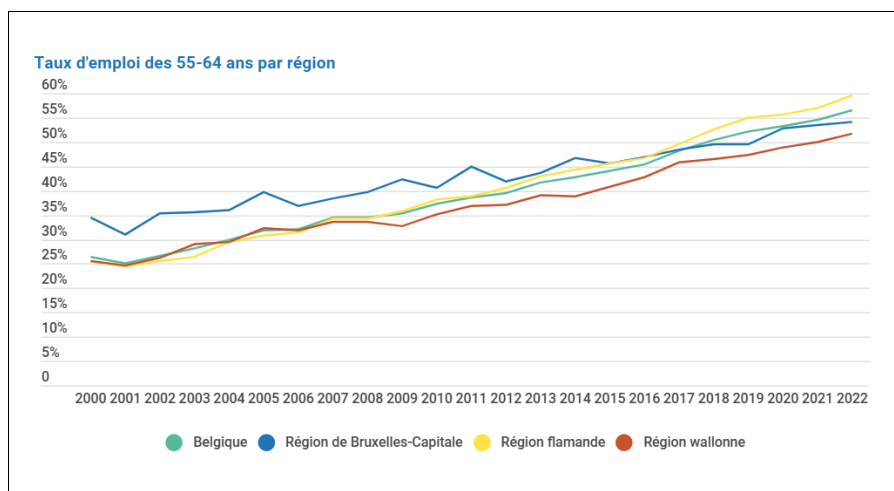


Figure 2 : Taux d'emploi des 55-64 ans par région

Source : Statbel. (2023). Forte augmentation du taux d'emploi des 55-64 ans entre 2000 et 2022. Récupéré le 8 avril 2025 de <https://statbel.fgov.be/fr/nouvelles/forte-augmentation-du-taux-demploi-des-55-64-ans-entre-2000-et-2022>

Il est observé dans la Figure 3 que la croissance du taux d'emploi s'exerce toujours de 56,6% en 2022 atteignant les 59,4%, soit une augmentation de 2,8 points. Cela est encourageant et montre les effets (positifs) des mesures mise en place pour vaincre les discriminations liées à l'âge (Statbel, 2025).

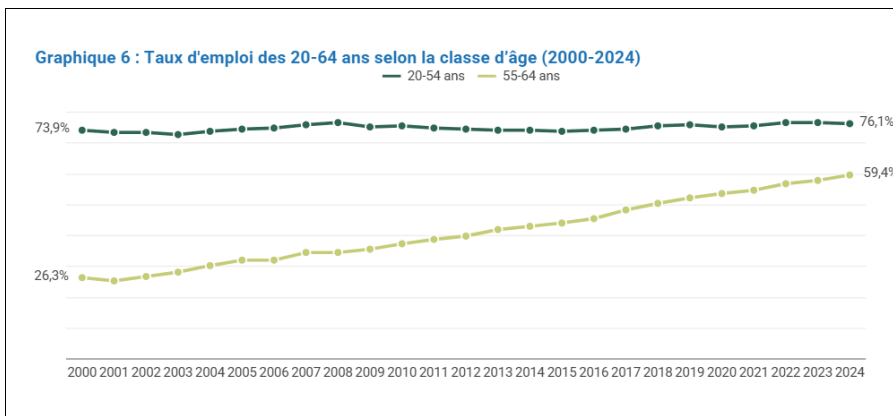


Figure 3 : Taux d'emploi des 20-64 ans selon la classe d'âge (2000-2024)

Source : Statbel. (2025). 72,3% des 20-64 ans exercent un emploi en 2024. Récupéré le 8 avril 2025 de <https://statbel.fgov.be/fr/themes/emploi-formation/marche-du-travail/emploi-et-chomage>

Mais les discriminations générationnelles ne concernent pas uniquement les plus âgés. Les jeunes travailleurs, âgés de 18 à 34 ans, rapportent eux aussi des expériences de stigmatisation lors de leur insertion professionnelle, notamment en lien avec des remarques déplacées ou des demandes discriminatoires (de Comarmond, 2024).

Il est alors intéressant de mettre en lumière les enjeux liés à la diversité intergénérationnelle en entreprise. Les défis rencontrés

Toutefois, les différences de valeurs et de modes de fonctionnement peuvent générer des tensions. La génération X reste attachée à la loyauté envers l'employeur, tandis que la génération Y adopte une posture plus mobile, n'hésitant pas à quitter l'entreprise si les conditions ne correspondent plus à ses attentes (Dejoux & Wechtler, 2011 ; Gentina & Lamri, 2024). Les usages numériques divergent aussi : les jeunes préfèrent les outils digitaux, tandis que les plus âgés valorisent davantage les échanges en présentiel. Ces écarts peuvent parfois alimenter des malentendus au sein des équipes.

La cohabitation de différentes générations au sein d'une même organisation présente plusieurs avantages. Gentina et Lamri (2024) soulignent notamment l'innovation qui découle de la complémentarité des expériences. En outre, les plus jeunes introduisent de nouvelles technologies tandis que les seniors mobilisent leurs compétences en résolution de conflits. Cette dynamique intergénérationnelle est également soutenue par l'institut CSA (2024). En parallèle, Diard (2025) met en avant l'effet positif sur la fidélisation des talents, rendu possible par des programmes inclusifs favorisant un environnement de travail où chacun se sent reconnu.

Cependant, cette diversité générationnelle peut aussi engendrer des tensions. Dejoux et Wechtler (2011) relèvent plusieurs défis, notamment en matière de loyauté organisationnelle : la génération X est généralement fidèle à son employeur, tandis que la génération Y adopte une posture plus flexible et moins attachée à une structure unique. Cette idée est confirmée par Gentina et Lamri (2024), qui identifient les baby-boomers comme symboles de stabilité par contraste avec les générations plus récentes.

Par ailleurs, la génération Y, habituée aux outils numériques et au multitâche, peut voir la qualité de son travail questionnée (Dejoux & Wechtler, 2011). Les différences de modes de communication avec notamment, le présentiel pour les seniors et le digital pour les jeunes peuvent aussi créer des malentendus (Gentina et Lamri, 2024).

Enfin, la vision de l'évolution professionnelle varie selon les générations. Alors que les générations précédentes progressaient avec l'expérience, la génération Y exprime un désir d'accéder rapidement à des postes à responsabilités. Bien que cela puisse être perçu comme de l'impatience, Dejoux et Wechtler (2011) y voient plutôt un signe d'implication et de volonté de contribution accrue à l'entreprise.

La diversité générationnelle soulève ainsi un enjeu clé pour les entreprises : comment tirer parti des forces de chaque groupe tout en réduisant les frictions ? Si les générations partagent des attentes différentes, leur complémentarité peut devenir un levier de performance, à condition qu'un cadre de dialogue et de reconnaissance mutuelle soit mis en place.

La suite de ce mémoire visera à explorer, à travers la littérature, des pistes de pratiques managériales inclusives qui pourraient contribuer à répondre aux enjeux liés à la diversité

intergénérationnelle. Dans un second temps, la partie empirique cherchera à faire émerger les perceptions et vécus des participant-es afin d'identifier, le cas échéant, les différences générationnelles ressenties dans leur environnement professionnel.

3.5 L'orientation sexuelle

A présent, cette recherche s'articule autour de l'orientation sexuelle des employés qui revêt d'une importance cruciale particulièrement dans l'ère actuelle.

Il est possible d'apporter une première définition à l'orientation sexuelle grâce au dictionnaire qui la définit comme étant « le désir affectif et sexuel, l'attirance érotique pour les personnes de même sexe (homosexualité), de sexe opposé (hétérosexualité) ou indifféremment pour l'un ou l'autre sexe (bisexualité). Elle peut porter sur le comportement sexuel, affectif ou sur l'identité servant à définir subjectivement la personnalité » (Larousse, s.d).

“L'acronyme LGBT inclut la question de l'homosexualité, féminine et masculine, la bisexualité, et le transgenrisme, c'est-à-dire le changement de sexe au cours de la vie. Un I est de plus en plus ajouté (LGBTI) et permet d'inclure l'intersexualité.” (Barth, 2024, p.145).

L'homophobie et la transphobie sont des discriminations qui existent toujours dans la vie professionnelle et ce, malgré les différentes mesures protectrices déjà existantes (Unia, 2019).

Ces discriminations incitent de nombreuses personnes issues de la communauté LGBT+ à dissimuler leurs orientations sexuelles ou leur identité de genre, par crainte de représailles. Cette peur est alimentée par le risque tangible d'actes hostiles, se manifestant fréquemment sous forme d'intimidation, de propos dégradants ou d'exclusion au sein du milieu professionnel (Amnesty International, s.d). De plus, l'homophobie au travail peut entraîner des agressions verbales, des refus de promotions voire à entraîner des inégalités salariales (Tachot, 2024).

L'étude menée par l'European Agency for Fundamental Rights (FRA) en 2024 met en évidence une diminution générale des discriminations à l'encontre des personnes LGBT+ lors de la recherche d'emploi dans l'Union européenne entre 2019 et 2023. Toutefois, les personnes transgenres (34 %) et intersexuées (38 %) restent les plus exposées. Si une amélioration notable est observée pour les personnes transgenres, avec une baisse de 7 points car il y a une baisse de la discrimination à l'embauche qui passe de 41% à 34%, les discriminations envers les personnes intersexuées demeurent inchangées sur la même période, comme l'illustre la Figure 4 ci-dessous.

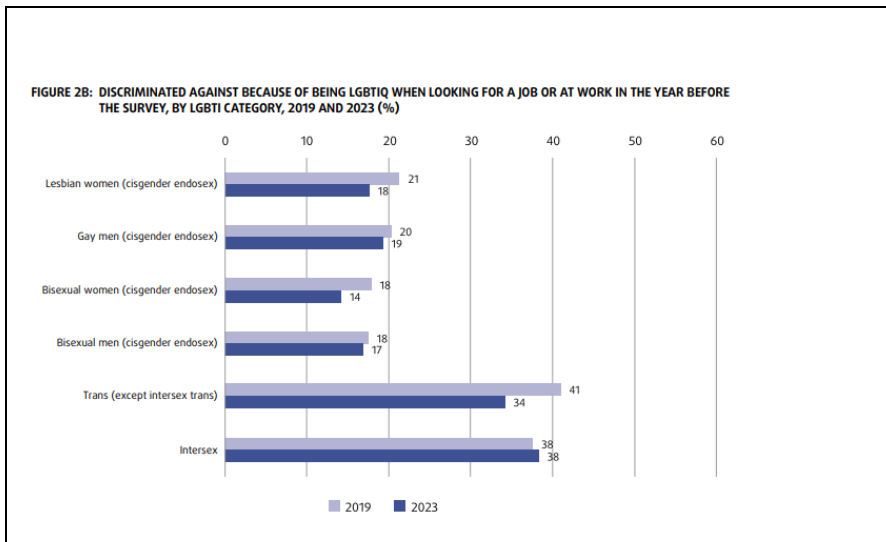


Figure 4. Discriminated against because of being LGBTIQ when looking for a job at work in the year before the survey, by LGBTIQ category, 2019 and 2023 (%)

Source : FRA. 2024. LGBTIQ Equality at a crossroads – progress and challenges.

Luxembourg : Publications office of the European Union. Récupéré le 8 avril 2025 de https://fra.europa.eu/sites/default/files/fra_uploads/fra-2024-lgbtqi-equality_en.pdf

Barth (2024) explique que le manque de sensibilisation aux discriminations encourues par la communauté LGBT+ aurait un impact sur leurs motivations. En effet, un employé ne pouvant exprimer librement son orientation sexuelle ou craignant d’être stigmatisé peut avoir recours à différentes stratégies pour se cacher de ses collègues. Cela peut passer par le port d’une fausse alliance, habiter dans une zone reculée afin de ne pas être perçu par des collègues ou cacher sa situation amoureuse. Cette charge mentale aurait un impact sur le bien-être des employés concernés et in fine des répercussions sur leurs performances.

La littérature rejoint ces propos et suggère que cette pression subie par les personnes membres de la communauté LGBT+ les pousse à se distancer du groupe professionnel auquel ils appartiennent (Dorion, 2021). Il serait alors pertinent d’explorer dans la suite de ce mémoire de quelle façon les entreprises peuvent mettre en place des pratiques managériales inclusives susceptibles de mieux intégrer les personnes concernées et de favoriser un climat de travail réellement équitable.

Alors qu'une solution apportée à cette exclusion pourrait être résolue par le télétravail, Bricchet et Decamps (2022) soulignent que pour certaines personnes issues de la communauté LGBT+ cela rime aussi avec davantage d'isolement et potentiellement plus de cyberharcèlement.

La législation belge aide grandement à neutraliser les discriminations subies par les personnes issues de la communauté LGBT+. Mais cette lutte se fait principalement par le biais de la loi anti-discrimination de 2007 qui s'applique également dans le cadre de l'orientation sexuelle (Unia, 2025)

3.6 La croyance religieuse

La dernière dimension de la diversité explorée dans ce mémoire concerne la croyance religieuse.

Selon le Larousse, la religion se définit comme un « ensemble déterminé de croyances et de dogmes définissant le rapport de l'homme avec le sacré », tandis que Le Robert l'envisage comme la « reconnaissance par l'être humain d'un principe supérieur de qui dépend sa destinée ; attitude intellectuelle et morale qui en résulte ».

En entreprise, la question de la croyance religieuse s'accorde principalement autour de la notion de la gestion du fait religieux. D'après Barth (2024), cette notion désigne la manière dont les pratiques religieuses sont prises en compte lorsqu'elles interfèrent avec l'activité de travail, tout en reconnaissant que les convictions personnelles relèvent de la sphère privée.

Mais quelle importance pour les gestionnaires d'entreprise de prendre en compte la gestion du fait religieux et quelle incidence cela pourrait avoir ?

Dans ce cadre, l'expression de l'appartenance religieuse en milieu professionnel se manifeste souvent à travers des demandes d'aménagements d'horaires pour des fêtes ou des obligations religieuses, ou encore par le port de tenues et accessoires en lien avec les croyances (Barth, 2024). Ces pratiques peuvent parfois nécessiter des ajustements organisationnels. Cela invite à s'interroger sur la manière dont les entreprises articulent la neutralité du cadre professionnel avec le respect des convictions religieuses. Cela constitue un point qui pourra être exploré dans la partie empirique de ce mémoire.

Cette réflexion s'inscrit dans un contexte plus large où la laïcité alimente de nombreux débats. La question étant de savoir s'il faut laisser les croyances religieuses visibles ou s'il faut opter pour davantage de neutralité dans les équipes (Mahmoudi, 2019). Dans cette logique, la laïcité peut être perçue comme une demande implicite adressée aux personnes croyantes de neutraliser leurs expressions religieuses dans l'espace public, y compris au travail (Benaissa, 2022).

Face à ces enjeux, les entreprises sont de plus en plus confrontées à des situations concrètes liées au fait religieux liés à des aménagements d'horaires, des demandes d'absences pour des célébrations, ou l'acceptation de signes religieux visibles (Honoré, 2021).

Une étude de l'Institut Montaigne (2020) révèle que 54 % des répondants déclarent avoir été confrontés à des faits religieux en entreprise, dont une large majorité (81 %) considère qu'ils n'ont entraîné aucune difficulté particulière. Cependant, 19 % mentionnent l'émergence de tensions, notamment dans les cas de demandes individuelles perçues comme incompatibles avec les règles de l'organisation (Honoré & Alméras, 2019).

Par ailleurs, la littérature met en lumière des formes de discrimination structurelle liées au fait religieux, notamment dans certains pays européens comme la France. Des freins à l'embauche persistent, en particulier pour les personnes de confession musulmane, poussant certaines d'entre elles à envisager une mobilité professionnelle vers des pays perçus comme plus inclusifs, tel que le Royaume-Uni. D'après Arab et Moujoud (2024), cette situation s'explique à la fois par les obstacles rencontrés lors de l'accès à l'emploi et par les difficultés à progresser dans leur parcours professionnel.

En conclusion, la diversité religieuse peut être synonyme de conflits et de tensions entre les collaborateurs pratiquants et ceux qui se fient simplement aux normes de l'organisation. Ces idéologies peuvent s'entrechoquer, raison pour laquelle il est essentiel de développer une gestion de la diversité en entreprise, d'étudier les stéréotypes et de mettre en place des politiques servant de terrain d'entente pour tous.

4. Approche intersectionnelle de la diversité

Après avoir analysé séparément les différentes formes de diversité (genre, origine, handicap, orientation sexuelle, âge, religion), il convient désormais d'interroger les effets croisés que peuvent produire ces dimensions lorsqu'elles se cumulent chez une même personne. C'est précisément l'objet de cette section portant sur l'intersectionnalité.

Le concept d'intersectionnalité est introduit aux Etats-Unis pour la première fois en 1989 par Kimberlé Crenshaw, juriste afro-américaine spécialisée sur les questions raciales et ethniques (Amnesty International, s.d). Ce que Crenshaw met en lumière sont les revendications du mouvement militant féministe "Black Feminism" existant depuis les années 1960. Ces revendications sont faites par des militantes qui sont-elles-mêmes au croisement de multiples identités minorisées telles que le sexe, la race et l'orientation sexuelle (Cadre, 2021).

Le terme intersectionnalité peut être défini comme étant « la manière dont différentes formes de discrimination ne sont pas des phénomènes isolés, mais se combinent et se renforcent lorsqu'elles concernent une même personne » (Amnesty, s.d).

Le Conseil de l'Europe décrit la discrimination intersectionnelle comme étant la survenue à un moment donné de deux ou plusieurs motifs qui interagissent de manière indissociable et simultanée et qui forment au minimum une double discrimination. Cependant, le traitement juridique de ces discriminations reste limité, faute de données suffisamment précises et de mécanismes juridiques adéquats (Conseil de l'Europe, 2025).

Au-delà du concept, Yancy (2020) considère l'intersectionnalité comme un outil d'analyse qui permet de rendre visibles les expériences des personnes « multi-minorisées » et d'apporter des réponses mieux ciblées. Cette perspective est essentielle, car selon Amnesty (s.d.), les politiques anti-discrimination s'avèrent souvent insuffisantes lorsqu'une personne est exposée simultanément à plusieurs formes d'inégalités. Ainsi, une femme noire lesbienne, par exemple, cumule des obstacles croisés que ne rencontrera pas nécessairement une femme noire hétérosexuelle. Pour répondre efficacement à ces discriminations, il est nécessaire de considérer l'ensemble des facteurs discriminants, tels que la couleur de peau, l'orientation sexuelle et le genre.

Plusieurs travaux dans la littérature illustrent cette réalité dans le contexte professionnel. Ceux-ci étant en partie repris ci-dessous afin d'illustrer des cas d'intersectionnalité et les enjeux que ceux-ci représentent.

L'âge et l'ethnicité

Doytcheva (2020), souligne que les dispositifs d'aide à l'emploi, bien que affichant des intentions inclusives, participent à la reproduction des inégalités en stigmatisant les jeunes issus de l'immigration. Ce qui est réellement reproché aux jeunes issus de l'immigration n'est pas le manque d'expérience mais plutôt la non-maîtrise des codes de l'entreprise. Même les profils les plus diplômés sont soumis à cette exigence d'adaptation, où il leur est demandé de modifier leur comportement, leur apparence ou leur manière d'être pour correspondre à un modèle professionnel dominant, invisibilisant les causes structurelles de la discrimination.

Ce constat illustre une forme de discrimination intersectionnelle où se croisent l'âge et l'origine ethnique. Les jeunes issus de l'immigration cumulent ainsi plusieurs obstacles à l'insertion professionnelle, non pas en raison d'un déficit de compétences, mais à cause d'attentes implicites de conformité à un modèle culturel dominant.

Genre et orientation sexuelle

Un autre exemple, selon Barth (2024) est celui des femmes lesbiennes dans le cadre professionnel. Elles subissent alors une double discrimination liée à leur genre et à leur

orientation sexuelle, souvent caricaturées par l'image de la « lesbienne masculine ». Ce cliché peut parfois jouer en leur faveur dans des secteurs masculins, mais devient un désavantage dès qu'on attend d'elles des qualités stéréotypées comme la douceur ou l'écoute.

Cette situation soulève la question des attentes normatives genrées pouvant persister dans certains environnements de travail. Le fait que des stéréotypes puissent tour à tour favoriser ou pénaliser un individu selon le contexte montre combien les normes professionnelles restent façonnées par des conceptions implicites du genre et de l'orientation sexuelle. Cela interroge la manière dont les organisations reconnaissent ou non la pluralité des identités. De là en découle la question de la reconnaissance des compétences, et ce, indépendamment des apparences ou des rôles attendus. Cette notion de reconnaissance pourra être explorée dans le chapitre portant sur la motivation de cette revue de littérature.

Genre et handicap

D'après Mosconi et al. (2022), les femmes subissent d'avantages d'inégalités professionnelles de par leur genre et ces écarts sont amplifiés lorsque les femmes sont porteuses de handicap. Sur le marché du travail, elles sont alors plus désavantagées que leurs homologues masculins.

Cette observation invite à questionner la capacité des politiques d'inclusion à prendre en compte cette pluralité de situations. En effet, si certaines initiatives visent à améliorer l'accès à l'emploi pour les femmes ou pour les personnes en situation de handicap, il serait intéressant d'interroger les gestionnaires en ressources humaines sur des dispositifs permettant de répondre aux formes croisées d'exclusion.

L'intersectionnalité, bien qu'innovante, peut présenter des limites dans sa méthodologie. Un premier enjeu lié à la méthodologie de l'intersectionnalité est le risque de renforcer les stéréotypes en enfermant les groupes issus de la diversité dans des identités figées. Le second enjeu découle du manque de clarté dans la définition de l'intersectionnalité, ce qui en fait un usage trop large. En outre, cela amène à la dilution des oppressions en les mettant toutes au même niveau, sans en analyser les causes historiques et structurelles (Quemener, 2020; CPCP, 2022). De plus, Gallot et al. (2020), soulignent le manque de mise en avant des expériences vécues par les personnes qui subissent ces oppressions multiples. En outre, sans politique publique ou organisationnelle suffisante il reste des lacunes quant à la transformation des pratiques de travail et de gestion des ressources humaines qui vise à lutter contre la discrimination.

5. Biais cognitifs et stéréotypes liés à la diversité

L'exploration des différentes formes de discriminations a mis en évidence une constante : la présence récurrente de biais inconscients et de stéréotypes, susceptibles d'alimenter des mécanismes d'exclusion dans le monde du travail.

Dans un premier temps, il paraît essentiel de définir ce qu'est un biais cognitif. Les biais cognitifs sont les associations mentales et les raccourcis que notre cerveau utilise pour traiter certaines informations plus rapidement. Bien qu'ils soient souvent perçus comme des vérités, ils peuvent parfois nous pousser à agir de manière discordante vis-à-vis de la situation factuelle (Frayssinhes, 2022). D'après Mas (2024), les biais cognitifs sont à l'image de filtres qui déforment notre jugement. Ces biais peuvent influencer inconsciemment les décisions, notamment en matière de recrutement, de promotion ou de gestion d'équipe (CNFCE, 2025).

Les stéréotypes, quant à eux, sont définis comme des opinions toutes faites ou des jugements et des attentes souvent partagées par un groupe (Larousse, s.d).

Les stéréotypes correspondent donc à des croyances, qu'elles soient individuelles ou partagées, susceptibles d'altérer les relations sociales de manière défavorable. Ils peuvent engendrer des comportements d'exclusion à l'égard des personnes perçues comme différentes. On peut citer l'exemple des personnes en situation de handicap qui auront peut-être moins tendance à se sentir valorisées et à se présenter aux entretiens (Montargot, 2021).

Le Garrec et Touzé (2024), mettent en évidence l'importance de prévenir les discriminations à l'encontre des travailleurs plus âgés, pouvant être considérés comme moins adaptables. Une façon de pallier ce genre de stéréotypes serait de valoriser leur contribution.

Les tensions intergénérationnelles peuvent aussi découler de stéréotypes persistants. En effet, il est parfois reproché aux plus jeunes un manque d'engagement, tandis que les plus âgés sont jugés moins flexibles. Ce que propose Gentina (2024) est l'introduction de l'intelligence artificielle en entreprise afin de favoriser de nouvelles formes de collaborations professionnelles entre les différentes générations. Cela améliorerait la cohésion d'équipe et constituerait une véritable opportunité de rapprochement entre les employés.

Enfin, Montargot (2021), propose d'instaurer des espaces qui auraient pour but d'ouvrir des dialogues sur les expériences vécues en termes de stigmatisation au travail par les managers. En effet, cela permettrait d'éviter d'enfermer les employés dans des cases prédéfinies ce qui entraînerait une amélioration de la motivation des employés.

Ces constats soulignent l'importance, pour les entreprises, de repenser la manière dont elles sensibilisent leurs équipes managériales aux biais inconscients et aux stéréotypes, en les intégrant de manière plus explicite dans leurs pratiques de gestion. Le développement de compétences en intelligence émotionnelle et relationnelle chez les managers pourrait constituer un levier pertinent pour favoriser des environnements de travail plus inclusifs. Dans la partie empirique de cette présente recherche, il sera pertinent d'explorer comment ces

enjeux sont perçus par les participants, notamment en ce qui concerne la qualité de la relation managériale et l'impact ressenti sur leur parcours professionnel.

6. Le Cadre légal

Bien que largement évoquées dans la section 1.3, les différentes législations dans le cadre mondial, européen et belge qui s'appliquent dans le champ de la diversité sont reprises à titre informatives et récapitulatives.

Les objectifs de développement durables

Les objectifs de développement durable font eux aussi partie de mesures à l'échelle mondiale permettant de lutter contre les discriminations. Comme repris dans le Tableau 2 ci-dessous, les objectifs de développement durable couvrent la présente thématique qu'est la diversité.

ODD 5 – Egalité des sexes

L'objectif de développement durable 5 "égalité des sexes" a pour but de mettre fin aux discriminations faites à l'encontre des femmes que ça soit dans la sphère privée ou professionnelle (UN Women, s.d).

Bien que les femmes représentent 40,1% de l'emploi total dans le monde, elles occupent seulement 27,5% des postes de direction. Cette disparité met en lumière la sous-représentation des femmes dans les rôles de leadership malgré leur présence sur le marché du travail. Cela souligne l'importance d'élargir les opportunités et de promouvoir une plus grande égalité d'accès aux positions décisionnelles permettant de refléter la diversité de la force de travail à l'échelle mondiale (UN Women, s.d).

ODD 10 – Inégalités réduites entre les pays

L'objectif de développement durable 10 "inégalités réduites entre les pays", a pour but d'ici 2030 de promouvoir l'inclusion sociale, économique et politique de tous, indépendamment de l'âge, du sexe, du handicap, de l'origine, de la race, de l'ethnie, de la religion ou du statut économique ou autre (UN Women, s.d).

Les femmes, en particulier celles vivant seules avec leurs enfants, sont plus exposées à la pauvreté. En outre, les femmes divorcées ont deux fois plus de chances de se retrouver dans la pauvreté par rapport aux hommes divorcés. En ce qui concerne le travail non rémunéré, elles y consacrent 2,5 fois plus d'heures par jour que les hommes, avec des écarts encore plus importants en Afrique subsaharienne (3,1 fois), en Afrique du Nord et au Moyen-Orient (4,9 fois).

ODD	Titre	Cible(s) spécifique(s)
ODD 5	Égalité entre les sexes	5.1 : Mettre fin à toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes et des filles partout dans le monde. 5.2 : Éliminer toutes les formes de violence à l'égard des femmes et des filles dans la sphère publique et privée, y compris le trafic et l'exploitation sexuelle et d'autres types d'exploitation.
ODD 10	Inégalités réduites	10.2 : D'ici à 2030, promouvoir l'inclusion sociale, économique et politique de tous, indépendamment de l'âge, du sexe, du handicap, de l'origine, de la race, de l'ethnie, de la religion ou du statut économique ou autre.

Tableau 2. Objectifs de développement durables en matière de diversité et d'inclusion

Source : UN Women. (s.d). *SDG 5 – Gender equality*. Récupéré le 9 avril 2025 de <https://www.unwomen.org/en/resources/gender-snapshot/sdg-5>

UN Women. (s.d). *SDG 10 : Reduce Inequality within and among countries*. Récupéré le 9 avril 2025 de <https://www.unwomen.org/en/news/in-focus/women-and-the-sdgs/sdg-10-reduced-inequalities>

Le cadre européen

Afin de mieux comprendre les fondements juridiques encadrant les politiques de diversité en entreprise, le Tableau 3 ci-dessous récapitule les principales législations européennes mises en place pour lutter contre les différentes formes de discrimination.

Directive	Date	Objet	Détails essentiels
Directive 2000/43/CE	29 juin 2000	Égalité de traitement sans distinction de race ou d'origine ethnique	Lutte contre la discrimination raciale ou fondée sur l'origine ethnique.
Directive 2000/78/CE	27 nov. 2000	Égalité de traitement en matière d'emploi et de travail	Crée un cadre général pour lutter contre la discrimination fondée sur la religion, les convictions, le handicap, l'âge, l'orientation sexuelle.
Directive 76/207/CEE	9 févr. 1976	Égalité de traitement entre hommes et femmes concernant l'accès à l'emploi, la formation, la promotion professionnelle	Favorise l'égalité de traitement en matière d'accès à l'emploi et aux promotions pour les femmes.

Tableau 3. Ensemble des législations européennes pour la lutte contre les différentes formes de discriminations

Source : Actiris.brussels. (s.d). *Cadre légal*. Récupéré le 9 avril 2025 de <https://www.actiris.brussels/fr/employeurs/cadre-legal/>

Le cadre belge

De même que pour le cadre européen, le Tableau 4 ci-dessous est un récapitulatif des lois abordées plus haut dans cette première partie de littérature portant sur les principales législations belges qui permettent de lutter contre la discrimination.

Loi	Date	Objet	Détails essentiels
Loi du 10 mai 2007 tendant à lutter contre certaines formes de discrimination	10 mai 2007	Lutte contre la discrimination dans divers domaines	Traite des discriminations basées sur des critères variés, telles que la race, l'orientation sexuelle, la religion, etc.
Loi du 10 mai 2007 tendant à lutter contre la discrimination entre les femmes et les hommes	10 mai 2007	Lutte contre la discrimination entre les sexes dans différents domaines	Aborde spécifiquement la lutte contre les discriminations entre hommes et femmes dans le domaine de l'emploi, de la rémunération, etc.
Loi du 10 mai 2007 modifiant la loi du 30 juillet 1981 et tendant à réprimer certains actes inspirés par le racisme et la xénophobie	10 mai 2007	Réprime les actes inspirés par le racisme et la xénophobie	Renforce les mesures contre les actes racistes et xénophobes, en modifiant la législation de 1981.
Loi du 4 février 2020 modifiant la loi du 10 mai 2007 concernant l'interdiction de discrimination relative à la paternité ou à la co-maternité	4 février 2020	Interdiction de discrimination liée à la paternité ou à la co-maternité	Modifie la loi de 2007 pour inclure la discrimination liée aux droits parentaux, notamment pour la paternité et la co-maternité.
Tableau 4. Ensemble des lois belges pour la lutte contre les différentes formes de discriminations			

Source : Actiris.brussels. (s.d). *Cadre légal*. Récupéré le 9 avril 2025 de <https://www.actiris.brussels/fr/employeurs/cadre-legal/>

7. Gestion de la diversité en entreprise

Maintenant que la thématique de la diversité a été explorée dans cette recherche et que les entreprises y prêtent davantage d'attention, il est intéressant de comprendre comment la gestion de la diversité en entreprise est mise en œuvre et qui se charge de la faire respecter.

Le concept de gestion de la diversité (« Diversity Management ») trouve son origine dans les pays anglo-saxons où la question de la diversité a été particulièrement mise en avant, comme évoqué précédemment. Cette approche a conduit à une nouvelle manière de concevoir les avantages qu'une entreprise peut tirer en accordant une attention plus soutenue à la diversité de ses profils (Barth, 2024). La gestion de la diversité désigne l'application d'une stratégie managériale visant à optimiser l'efficacité et l'efficience des entreprises (Cripel, 2025).

La fonction de manager de la diversité est apparue dans le sillage du concept de « Diversity Management ». Ce rôle se développe progressivement et est déjà présent dans certaines grandes entreprises internationales (Duport et al., 2020). Barth (2024) rejoint ces propos et met en avant le positionnement fort des multinationales qui ont créé un poste à part entière pour le rôle de manager en diversité. En revanche, dans les autres structures, ce sont principalement les directeurs ou responsables des ressources humaines qui s'en chargent. Cette responsabilité est exercée à temps partiel en plus de leurs autres obligations. En outre, pour le responsable RH d'une entreprise, devoir intégrer des groupes minoritaires comme les personnes en situation de handicap, assurer l'inclusion de personnes issues de la diversité ethnique et combattre le sexisme peuvent constituer un frein pour ces responsables et rendre difficile la mise en œuvre effective de la stratégie managériale autour de la diversité en entreprise (Thomas-Briand, 2024).

Ce qui est attendu du manager est l'intégration des profils diversifiés en entreprise, en particulier lorsqu'il s'agit des managers de proximité. En effet, ces derniers assurent la liaison entre les équipes et transmettent les informations et pratiques liées au management de la diversité. Il est de ce fait primordial que les managers eux-mêmes adhèrent pleinement aux valeurs de la D&I afin de pouvoir les incarner et les transmettre de manière cohérente au sein des équipes (Belgaid et Cherkaoui, 2024).

C'est pourquoi, il est également crucial de sensibiliser et former les managers ainsi que les personnes responsables dans le processus de sélection, de recrutement et d'évolution de

carrière aux politiques de diversité afin de les conscientiser des biais inconscients et de prévenir toute forme de discrimination (Coron et al., 2024). Il est également attendu de lui qu'il représente l'entreprise lors de conférences consacrées à la diversité. De plus, l'organisation s'attend à ce qu'il réalise des audits pour évaluer les résultats des politiques de D&I (Barth, 2024).

Toutefois, pour que le manager puisse réaliser au mieux sa mission il est essentiel qu'il soit lui-même convaincu de l'intérêt et des valeurs véhiculées par les politiques d'inclusion. Si le manager n'est pas sensibilisé à la thématique, il va potentiellement participer au renforcement des stéréotypes liés aux minorités. Cela peut avoir une influence négative sur les employés quant à la question de l'intégration de minorités dans la sphère professionnelle, dans ce cas-ci Belgaid et Cherkaoui (2024) visent plus particulièrement les personnes en situation de handicap.

Enfin, la question de la gestion de la diversité est une thématique assez récente qui mérite davantage d'être creusée et d'avoir plus de recul sur la question du rôle de manager D&I. Cela dit, il est crucial que les parties prenantes de l'organisation (managers, employés communicants) soient impliquées pour pouvoir valoriser pleinement la diversité des profils Thomas-Briand, 2024). Chader et al. (2022) incitent les responsables des ressources humaines à favoriser la diversité aussi bien chez les managers que chez les employés, dans le but de renforcer les liens entre les membres de l'entreprise, en dépassant les différences individuelles.

Après avoir analysé certaines formes de la diversité présentes dans le monde professionnel, il convient désormais d'en examiner la gestion concrète en entreprise. Alors que les cadres législatifs consacrent depuis plusieurs années des dispositifs contre les discriminations et en faveur de l'égalité, il est pertinent de s'interroger sur la manière dont ces principes se traduisent et prennent forme dans les organisations. Il est utile de s'intéresser dans cette section au rôle du manager.

Le concept de gestion de la diversité (« Diversity Management ») trouve son origine dans les pays anglo-saxons où la question de la diversité a été particulièrement mise en avant, comme évoqué précédemment. Cette approche a conduit à une nouvelle manière de concevoir les avantages qu'une entreprise peut tirer en accordant une attention plus soutenue à la diversité de ses profils (Barth, 2024). Selon le Cripel (2025), il s'agit d'une véritable opportunité pour les entreprises d'optimiser l'efficacité et l'efficacité des organisations.

La fonction de manager de la diversité est apparue dans le sillage du concept de « Diversity Management ». Duport et al. (2020) indiquent que ce rôle s'est institutionnalisé dans certaines multinationales. Barth (2024) rejoint ces propos et met en avant le positionnement fort des multinationales qui ont créé un poste à part entière. Dans les structures plus petites, en revanche, cette mission est généralement confiée aux responsables des ressources humaines

qui doivent jongler avec d'autres obligations, ce qui peut limiter la portée des actions menées (Thomas-Briand, 2024).

Il est alors utile de s'intéresser au rôle du manager dans le cadre de la diversité et de l'inclusion. Ce qui est attendu du manager est l'intégration des profils diversifiés en entreprise, en particulier lorsqu'il s'agit des managers de proximité. En effet, ces derniers assurent la liaison entre les équipes et transmettent les informations et pratiques liées au management de la diversité. Il est de ce fait primordial que les managers eux-mêmes adhèrent pleinement aux valeurs de la diversité et inclusion (D&I) afin de pouvoir les incarner et les transmettre de manière cohérente au sein des équipes (Belgaid et Cherkaoui, 2024).

C'est pourquoi, il est également crucial de sensibiliser et former les managers ainsi que les personnes responsables dans le processus de sélection, de recrutement et d'évolution de carrière aux politiques de diversité afin de les conscientiser des biais inconscients et de prévenir toute forme de discrimination (Coron et al., 2024). Il est également attendu du manager qu'il représente l'entreprise lors de conférences consacrées à la diversité et à ce qu'il réalise des audits pour évaluer les résultats de ces politiques inclusives (Barth, 2024).

Finalement, si la gestion de la diversité fait aujourd'hui l'objet d'une attention croissante, elle reste une pratique relativement récente, parfois floue dans ses contours ou peu structurée dans les entreprises. Elle mérite davantage d'être creusée et d'avoir plus de recul notamment sur la question du rôle de manager D&I. Cela dit, il est crucial que les parties prenantes de l'organisation (managers, employés communicants) soient impliquées pour pouvoir valoriser pleinement la diversité des profils Thomas-Briand, 2024). C'est la raison pour laquelle Chader et al. (2022) incitent les responsables des ressources humaines à favoriser la diversité aussi bien chez les managers que chez les employés, dans le but de renforcer les liens entre les membres de l'entreprise, en dépassant les différences individuelles.

8. Conclusion intermédiaire

Née des mouvements anti discriminatoires aux États-Unis, la notion de diversité a été progressivement intégrée aux pratiques managériales européennes. Ce chapitre a révélé combien la diversité constitue à la fois une richesse et un défi pour les organisations.

Du côté des apports, la diversité offre un levier de performance collective en favorisant la créativité, l'innovation et une meilleure représentativité sociale. Elle répond aussi à une exigence éthique et légale de lutte contre les inégalités. Cependant, son intégration dans le monde du travail reste ambivalente : les discriminations systémiques perdurent, qu'elles soient liées au genre, à l'origine, à l'âge, au handicap, à l'orientation sexuelle ou à la religion. À cela s'ajoutent des obstacles plus subtils mais tout aussi structurants comme les stéréotypes, les biais inconscients ou encore les discriminations croisées que l'approche intersectionnelle permet de mieux comprendre.

Ce constat met en lumière un enjeu central : la diversité, lorsqu'elle n'est pas accompagnée d'un environnement inclusif, risque de rester un principe de façade, sans effet réel sur l'expérience professionnelle des individus. En tant que chercheuse, il est donc essentiel d'interroger la capacité des entreprises à traduire cet impératif de diversité en actes concrets et durables. Ce questionnement implique de porter une attention particulière aux conditions managériales et culturelles qui permettent ou empêchent la valorisation des différences.

C'est dans cette optique que le mémoire poursuit son analyse en explorant la notion d'inclusion, afin de comprendre les mécanismes qui permettent à la diversité de devenir un véritable moteur d'engagement au sein des organisations.

B. L'inclusion en entreprise

Alors que la diversité fait l'objet d'une attention croissante en entreprise, la question de son intégration concrète à travers des pratiques inclusives devient centrale. Cette section explore comment les organisations abordent la gestion de la diversité et de l'inclusion, à travers les rôles confiés aux responsables en ressources humaines et aux managers, ainsi que les principaux défis rencontrés. Elle pose les bases nécessaires à l'analyse empirique, qui permettra de mieux comprendre la manière dont ces principes se traduisent dans les réalités professionnelles.

1. Définitions de l'inclusion

Dans le cadre professionnel, l'inclusion peut être appréhendée comme la capacité à exploiter chaque différence humaine de manière stratégique. Cela implique de comprendre et de valoriser les caractéristiques uniques de chaque salarié, en les intégrant de manière à renforcer la cohésion de l'équipe et à favoriser un environnement de travail où chacun se sent véritablement impliqué (Saint Michel, 2021).

Dans cette perspective, la notion d'inclusion vise à compléter celle de la diversité apportée dans le premier chapitre de cette recherche. Elle est définie comme « la réalisation volontariste d'un environnement professionnel dans lequel tous les individus sont traités de manière équitable et respectueuse, ont un accès égal aux opportunités et aux ressources, et peuvent contribuer au succès de l'organisation » (Mas, 2024, p.118).

Enfin, la création d'un environnement inclusif repose sur l'idée qu'une personne intégrée dans un collectif de travail doit pouvoir ressentir que ce cadre est adapté à ses besoins. Il ne s'agit donc pas pour l'individu de s'adapter à l'environnement de travail, pouvant parfois présenter une certaine rigidité, mais plutôt à ce dernier de pouvoir prendre en compte de ses différences et de les respecter (Colombe et Dupas, 2024).

2. Distinction entre diversité et inclusion

La diversité est d'abord perçue comme un levier essentiel dans la lutte contre les discriminations, notamment par la promotion de l'égalité des chances. Elle tend néanmoins à évoluer vers une approche plus proactive, visant à valoriser les différences comme une richesse pour l'organisation, une fois dépassés les enjeux liés aux discriminations initiales.

L'inclusion prolonge cette dynamique en cherchant à maximiser le potentiel de chaque individu. Elle ne se limite pas à garantir une représentation équitable, mais vise à créer un climat de travail qui vise non seulement à favoriser l'engagement des salariés mais aussi à leur

permettre de se sentir pleinement impliqués, écoutés et valorisés (Arreola & Sachet Milliat, 2022).

Dans cette perspective, Barth (2024) souligne que la gestion de l'inclusion consiste à intégrer les différences comme des ressources pour l'entreprise, tout en les considérant avec neutralité dans les pratiques quotidiennes.

L'émergence des politiques sociales a progressivement introduit la notion d'inclusivité dans le monde de l'entreprise en prolongement des politiques sociales pour promouvoir la diversité. Ces politiques ont pour but de lutter contre les biais inconscients ancrés dans les normes sociales et visent à créer un environnement de travail où les collaborateurs peuvent évoluer dans un cadre de confiance et d'épanouissement (Couturier & Thevenon-Poullenc, 2023).

Ainsi, si la diversité renvoie à la coexistence de profils variés, visibles ou invisibles, au sein d'une organisation. L'inclusion en constitue la mise en œuvre concrète, à travers la reconnaissance et la valorisation de ces différences dans les dynamiques d'équipe, les processus managériaux et les pratiques de gestion des ressources humaines.

3. La notion d'équité

Pour traiter les enjeux de diversité et d'inclusion, les organisations doivent privilégier une approche fondée sur l'équité plutôt que sur l'égalité. Cela implique d'adapter les politiques d'inclusion aux besoins spécifiques de chaque collaborateur, en tenant compte des différences individuelles, afin d'offrir à chacun les ressources nécessaires pour réussir (Boily, 2021).

L'égalité repose sur le principe de justice commutative, selon lequel chacun reçoit la même chose, sans considération des différences individuelles. Elle vise ainsi à traiter tous les individus de manière identique, en leur accordant des droits ou des ressources équivalents. L'équité, quant à elle, relève d'une logique de justice distributive, qui prend en compte les caractéristiques propres à chaque personne, notamment leurs besoins ou mérites spécifiques. Contrairement à l'égalité, qui applique une même règle pour tous, l'équité adapte les modalités de traitement en fonction des situations particulières. Autrement dit, là où l'égalité propose une uniformité dans la distribution, l'équité cherche une juste répartition en tenant compte des déséquilibres existants. Cette distinction revêt une importance particulière dans le contexte de la diversité, où les parcours, les obstacles ou les besoins peuvent varier considérablement d'un individu à l'autre (Doutreloux, 2019).

La théorie de la justice organisationnelle, développée par Greenberg en 1987, propose une lecture en quatre axes de la manière dont les employés perçoivent l'équité au travail. Selon Bruna et al., (2018), ces formes de justice (distributive, procédurale, interactionnelle et

informationnelle) influencent directement l'engagement et la motivation des collaborateurs comme le met en lumière le tableau 6 récapitulatif ci-dessous.

Forme de justice	Définition	Éléments clés de motivation associés
Distributive	Équité perçue dans la répartition des ressources (rétributions, récompenses, reconnaissance).	Sentiment de reconnaissance, comparaison équitable, notion de mérite.
Procédurale	Équité des processus décisionnels, respect des règles dans la prise de décision.	Renforce la confiance, favorise la satisfaction, stimule l'engagement.
Interactionnelle	Qualité des interactions humaines (respect, courtoisie, dignité) entre les membres de l'organisation.	Climat de respect, cohésion sociale, implication affective.
Informationnelle	Transparence et clarté des explications fournies lors de prises de décisions, justifications données.	Réduit la frustration, favorise l'adhésion aux décisions, développe la confiance envers la hiérarchie.

Tableau 5. Les différentes formes de la justice organisationnelle (Bernaud, 2021 ; Jahmane, & Belhaj, 2024 ; Braun, 2021 ; Bruna, 2018)

Source : Bernaud, J.-L., Desrumaux, P. et Guédon, D. (2021). Chapitre 2. La justice organisationnelle : perspectives sur la bientraitance professionnelle. *Psychologie de la bientraitance professionnelle : Concepts, modèles et dispositifs* (p. 25-38). Dunod ; Cairn.Info. <https://ezproxy.ichec.be:2394/psychologie-de-la-bientraitance-professionnelle-9782100821396-page-25?lang=fr>

Jahmane, A., & Belhaj, A. N. (2024). Les déterminants de l'équité salariale : quelles attitudes et perceptions des cadres dirigeants en Tunisie ? *Management & Sciences Sociales*, N° 39(4), 156–171. <https://doi.org/10.3917/mss.039.0156>

Braun, P. (2021). Évaluation dans l'entreprise et justice organisationnelle : le cas des hauts-potentiels. *GRH*, N° 38(1), 161–189. <https://doi.org/10.3917/grh.211.0161>

Bruna, M.-G., Yanat, Z. et Tchankam, J.-P. (2018). Justice organisationnelle et politiques de diversité : une esquisse de réflexion managériale sous le prisme lévinassien. *Question(s) de management*, 22(3), 83-99. <https://doi.org/10.3917/qdm.183.0083>

Ainsi, la justice distributive permet aux salariés de comparer leur rétribution à celle de leurs pairs, influençant leur sentiment de reconnaissance (Bruna et al., 2018).

La justice procédurale, elle, renforce l'implication lorsque les décisions sont prises selon des règles perçues comme justes (Braun, 2021). Un premier enjeu porte sur la construction d'une procédure qui est considérée comme juste par les employés et managers hiérarchiques (Braun, 2021).

La justice interactionnelle, à travers le respect et la qualité des échanges, construit un climat de travail harmonieux (Bernaud et al., 2021), tandis que la justice informationnelle soutient la compréhension des décisions et la transparence, deux éléments essentiels à l'adhésion des employés (Jahmane & Belhaj, 2024).

Une perception positive de ces quatre dimensions crée un terrain propice à la motivation, à l'engagement et à la fidélisation (Bruna et al., 2018).

Cependant, des défis subsistent pour les managers, notamment en termes de formation et de sensibilisation. Il est crucial qu'ils accordent de l'importance à l'explication des évaluations aux employés, avec empathie, afin de prévenir les perceptions d'injustice (Braun, 2021).

Par ailleurs, l'introduction de mesures visant une plus grande équité organisationnelle peut susciter des inquiétudes parmi les membres déjà bien ancrés dans l'organisation, notamment liées à une possible perte de pouvoir ou à une redéfinition de leurs attributions. Certains acteurs influents peuvent également utiliser leur pouvoir pour orienter les règles à leur avantage, pouvant conduire à l'élaboration de normes excluant les groupes minoritaires et maintenant des dynamiques organisationnelles inéquitables (Bruna et al., 2018).

Bertholet (2021) estime que l'utilisation des quatre dimensions de la justice organisationnelle permet la création d'un environnement de travail plus juste, ce qui pousse les employés à développer une attitude plus positive et encourage leur bien-être.

Ce concept se décline dans la gestion des relations interpersonnelles et dans la communication au sein de l'organisation. Elle est particulièrement importante pour les nouveaux employés qui ont besoin d'être entendus et accompagnés, faute de quoi un sentiment de démotivation pourrait s'installer (Guillevic, 2023 ; Lewi, 2018).

Selon Lewi (2018) les jeunes employés y sont plus sensibles car ces derniers sont davantage attirés par des organisations équitables qui leur permettent de donner du sens à leur travail et de jouir d'une liberté d'expression, un aspect auquel cette génération est habituée grâce aux réseaux sociaux.

Dans cette optique, interroger si les jeunes employés se montrent effectivement plus sensibles aux notions de justice organisationnelle lors de l'enquête de terrain peut être considérée comme utile. L'objectif sera d'observer comment ils perçoivent ces différentes formes de justice dans leur environnement de travail, et dans quelle mesure ces perceptions influencent leur engagement ou leur bien-être professionnel.

4. Les pratiques inclusives

Cette section s'attache à présenter plusieurs pratiques managériales inclusives identifiées dans la littérature, sélectionnées pour leur capacité à promouvoir un environnement de travail respectueux de la diversité et propice à l'équité.

4.1 Sensibilisation et formation

Une première manière de mettre en œuvre l'inclusion au sein des organisations consiste à sensibiliser l'ensemble des collaborateurs à la diversité, et de former les collaborateurs à celle-ci.

Dans les organisations, les collaborateurs appartenant à la majorité peuvent sous-estimer l'importance de l'inclusion étant donné qu'ils ne sont pas directement exposés aux discriminations subies par certaines minorités. Sensibiliser les équipes permet de déconstruire les stéréotypes et de mieux comprendre les réalités vécues par les personnes concernées, notamment les personnes en situation de handicap dans ce cas-ci, souvent perçues à tort comme incompetentes. Or, ces dernières peuvent démontrer des compétences équivalentes voire supérieures tout en contribuant à une baisse du turnover et de l'absentéisme (Schuhl et al., 2020).

Les actions de sensibilisations et de formations continues font partie des leviers mobilisés par les responsables diversité et inclusion pour prévenir les discriminations en entreprise, notamment à l'égard des groupes minoritaires (Bereni & Prud'homme, 2019). Ces actions sont également valorisées par certaines multinationales, qui y voient un moyen d'accompagner l'intégration de talents au sein d'équipes multiculturelles (Meier, 2024).

Toutefois, comme le rappellent Karjalainen et Divanach (2024), les mesures légales ne suffisent pas à elles seules à instaurer l'inclusion. Celles-ci ne deviennent effectives qu'à partir du moment où les collaborateurs reconnaissent les talents et les contributions spécifiques de chacun, indépendamment des caractéristiques personnelles.

Dans cette perspective, Thuillier et al. (2022) insistent sur l'importance de sensibiliser les salariés aux effets des discriminations, notamment envers les personnes appartenant à la communauté LGBTQ+, afin de mieux cerner les obstacles spécifiques qu'elles rencontrent et de favoriser un environnement de travail plus sain et inclusif. Certaines entreprises vont plus loin en organisant des événements ou des formations spécifiques sur des thématiques ciblées, telles que le handicap ou l'orientation sexuelle. Ces initiatives, initialement ponctuelles, peuvent être étendues à l'ensemble de l'organisation dans une logique de diffusion plus large des valeurs d'inclusion (Barth, 2024).

Cependant les formations peuvent mettre en évidence un enjeu de taille. En effet, elles peuvent de manière implicite relayer des stéréotypes et des préjugés dans leur contenu. Un autre point soulevé concerne la faible représentation de formateurs issus de groupes minoritaires, ce qui limite la diversité des modèles proposées (El Abboubi, 2018).

4.2 Recrutement

Le recrutement fait partie du processus pour intégrer une entreprise, mais celui-ci peut représenter un frein majeur pour l'accès à l'emploi des personnes issues de minorités.

Pour y remédier, il est recommandé d'adopter des méthodes innovantes de sélection afin de limiter les stéréotypes et biais inconscients susceptibles d'influencer les recruteurs. Afin d'y remédier, certaines approches innovantes ont été proposées. L'usage de l'intelligence artificielle dans les processus de sélection permet par exemple, de se concentrer uniquement sur les compétences, en limitant les jugements subjectifs. Elle renforce également la traçabilité du processus, un atout en cas de contestation légale (Lacroux & Martin-Lacroux, 2021).

Parmi les autres pratiques inclusives, figurent le traitement automatique des candidatures via des algorithmes, l'utilisation de tests standardisés, ou encore l'utilisation du CV anonyme (Amadiou et Roy, 2019). Le CV anonyme, souvent présenté comme une mesure pour neutraliser les discriminations, vise à éliminer les informations personnelles susceptibles de générer des biais (Bacquelaine et al., 2020).

Sur cette lancée, Coron et al. (2024) recommandent l'utilisation de tests de personnalité et d'aptitude permettant aussi d'assurer une évaluation équitable fondée sur des critères et objectifs partagés (Coron et al., 2024).

Le Tableau 6 ci-dessous reprend les limites rencontrées par la mise en place du CV anonymisé par Bacquelaine et al. (2020).

Impact limité sur l'augmentation des embauches	"Bien que facilitant l'accès à l'entretien, le CV anonyme ne garantit pas une augmentation des embauches
Exclusion des personnes handicapées	L'absence d'informations sur le handicap empêche les politiques d'inclusion active, ce qui peut orienter le recrutement vers des personnes valides
Coût et complexité d'implémentation	La mise en place du CV anonyme peut être coûteuse et difficile à réaliser dans l'entreprise
Limitation de la liberté des recruteurs	Le CV anonyme restreint la liberté des recruteurs dans le processus de sélection, limitant leur capacité à choisir selon des critères spécifiques
Inconvénient pour les jeunes inexpérimentés	Il peut désavantager les jeunes candidats en supprimant des informations qui pourraient leur être bénéfiques, comme les loisirs ou activités extrascolaires

Tableau 6. Les limites du CV anonyme

Source : Bacquelaine, D., Miller, A., & de Salle, C. (2020). *Le CV anonyme, un outil efficace dans la lutte contre les discriminations*. Bruxelles : Fédération Wallonie-Bruxelles.
Récupéré le 2 mai 2025 de <https://www.cjg.be/wp-content/uploads/2021/07/CJG-ANALYSE-CV-anonyme.pdf>

Cependant Bacquelaine et al. (2020), mettent l'accent sur les limites du cv anonyme comme repris dans le Tableau 6 au-dessus. Bien que le CV anonyme augmente les chances d'accès à l'entretien sans garantir un taux d'embauche plus élevé. Ce tableau met en lumière les limites de cette pratique qui reposent sur l'exclusion des personnes en situation de handicap d'être embauché par des entreprises désireuses d'en inclure. De plus, les coûts qui accompagnent cette procédure peuvent limiter son utilisation. Enfin, comme il a été présenté plus haut, si une organisation ne garde que les expériences professionnelles visibles sur le CV du candidat, alors cela représente un frein considérable pour les jeunes employés (CJG, 2020).

4.3 Mentorat

Le mentorat est présenté comme un outil d'accompagnement pouvant contribuer à une meilleure intégration et progression professionnelle des talents dans les organisations.

Pour comprendre ce qu'est le mentorat, il est essentiel d'en définir les contours. Il s'agit d'une relation basée sur l'écoute, la confiance, le respect où la personne accompagnée est au centre. La plupart du temps, il s'agit d'une relation bénévole et de soutien de la part d'un membre déjà impliqué dans la structure vis-à-vis d'un arrivant (Perronet et al., 2023).

Ce dispositif renforce la formation interne, soutient le développement de carrière de la personne mentorée, ainsi que son bien-être au travail. (Perronet et al., 2023 ; Garel, 2022). Les personnes accompagnées bénéficient d'une meilleure connaissance de l'entreprise et d'une progression professionnelle plus rapide (Garel, 2022).

Le mentorat permet aussi de valoriser les capacités individuelles et de les mettre au service de la performance collective (Paul & Allenbach, 2025).

Toutefois, dans une perspective inclusive, il importe d'éviter de restreindre ce type d'accompagnement à certaines catégories. Cibler uniquement les femmes ou d'autres minorités peut involontairement renforcer les stéréotypes et générer un sentiment d'injustice pour les non-bénéficiaires. Des programmes mixtes et ouverts à tous sont dès lors à privilégier pour garantir une égalité d'accès et limiter les effets de stigmatisation (Meyer & Csanyi-Virag, 2024).

Enfin, bien que cette pratique soit aujourd'hui valorisée, l'efficacité du mentorat demeure difficile à mesurer en raison du manque de recul empirique (Perronet et al., 2023).

Dans la partie empirique, il serait utile d'explorer comment les participant-es perçoivent le mentorat et s'il est effectivement présent dans leur organisation. L'analyse pourrait porter sur son accessibilité, son impact perçu sur le développement professionnel, ainsi que sur la manière dont il est mis en œuvre. Il serait également intéressant de voir si cette pratique est considérée comme équitable ou si elle suscite des tensions lorsqu'elle est réservée à certains profils. Enfin, l'enquête pourrait aider à identifier les freins à son déploiement généralisé, comme le manque de ressources ou d'engagement des mentors.

4.4 Promotion

La promotion peut être présentée comme un levier potentiel des politiques de diversité dans la mesure où elle peut contribuer à une meilleure répartition des opportunités d'évolution au sein des organisations. Elle pourrait participer ainsi à renforcer l'inclusion en facilitant une représentation plus variée dans les postes à responsabilité.

Permettre aux minorités de s'identifier constitue un enjeu central de la promotion en entreprise via des politiques inclusives. La diversité s'y traduit par une révision des processus de recrutement mais surtout de promotion dans le but d'améliorer la représentativité des groupes minoritaires dans les postes à responsabilité (Meyer et Csanyi-Virag, 2024).

Cependant, certaines pratiques peuvent continuer à reproduire des formes de discrimination, même de manière implicite. La stagnation professionnelle des salariés en fin de carrière illustre cette problématique. Les stéréotypes liés à leur proximité avec la retraite

peuvent les écarter de certaines perspectives d'évolution, renforçant ainsi un sentiment d'exclusion. Cette gestion anticipée du départ constitue une forme de discrimination fondée sur l'âge qu'il convient de prévenir (Barth, 2024).

Par ailleurs, malgré leurs compétences, certaines personnes issues de groupes minorisés rencontrent encore des obstacles pour accéder aux fonctions managériales ou de direction. Un plafond de verre persiste ce qui freine leur ascension professionnelle et limite leur visibilité au sein des instances décisionnelles (Barth, 2024). Ces constats soulignent la nécessité de garantir des critères de promotion transparents et équitables, afin de ne pas reproduire de biais inconscients dans les parcours professionnels.

4.5 Discrimination positive

La discrimination positive représente un enjeu de taille, un moyen de lutter contre la discrimination faite à l'égard des minorités. Elle peut être mise en place par le biais de quotas permettant aux minorités d'accéder à certains postes. Il existe des quotas permettant aux femmes d'occuper le conseil d'administration d'une entreprise. Selon certains directeurs en ressources humaines, permettre à des minorités discriminées d'accéder à des postes de managers ou de dirigeants permettrait de faire évoluer la représentation grâce à la création de modèles. Cela permet de déconstruire l'a priori qu'a la société à l'égard des minorités sur leurs incompétences à ces postes de responsabilités (Amadiou et Roy, 2019).

Suite à la législation européenne, les quotas de genre au sein du conseil d'administration montrent clairement que les investisseurs perçoivent ces mesures comme bénéfiques, et encore plus dans les entreprises où le déséquilibre entre les sexes est important (Fernandez-Mende et Pathan, 2023).

Toutefois certains auteurs ne relèvent pas d'association positive entre ce quota et la présence accrue de femmes aux postes de direction même si cette pratique contribue à une prise de conscience accrue des déséquilibres entre les hommes et les femmes (Halrynjo et Teigen, 2024).

D'autres manières pour favoriser l'inclusion en entreprise est la mise en application d'actions positives. L'organisation peut encourager la candidature de publics défavorisés ou peu représentés ou mettre en place des formations en informatique sur le temps de travail à destination des salariés plus âgés pour les aider à se maintenir à niveau. Une autre initiative consiste à réserver certains stages à des étudiants issus de milieux moins privilégiés, tout en leur appliquant ensuite les mêmes critères de sélection que les autres candidats pour l'obtention d'un CDI (Fecasbl, s.d).

Au-delà des pratiques liées à la diversité, certaines entreprises vont plus loin et font de ce concept un élément central de leur identité organisationnelle. De nombreux slogans

promouvant la diversité contribuent ainsi à favoriser une meilleure inclusion en entreprise (Barth, 2024).

5. Outils de mesure des politiques de diversité et d'inclusion

Afin d'évaluer l'impact de la diversité et de l'inclusion sur la motivation des employés, il est nécessaire d'utiliser à la fois des indicateurs chiffrés et des méthodes d'analyse qualitatives. Il existe différentes catégories d'indicateurs pour évaluer la diversité en entreprise. D'une part, on retrouve les indicateurs quantitatifs, tels que le pourcentage de femmes, le nombre de collaborateurs handicapés, le nombre d'effectifs par nationalité, ou encore le nombre d'effectifs par tranche d'âge concernant certains profils. D'autres part, les indicateurs qualitatifs prennent en compte les ressentis, les perceptions des salariés et les témoignages relatifs à l'inclusion ou aux situations de discrimination, à l'aide par exemple d'outils tels que entretiens ou enquêtes. Les tableaux de bord et le reporting social jouent un rôle clé pour assurer le suivi de ces indicateurs, même si leur collecte et leur interprétation peuvent présenter des défis tant sur le plan méthodologique qu'organisationnel (Zannad et Stone, 2010; Zannad, 2009).

Cependant, ces outils présentent des limites. En effet, les outils de mesure et d'évaluation ne sont pas une fin en soi mais plutôt, des moyens permettant d'établir un diagnostic fiable (Guerfel-Henda and Broussillon, 2011). Il est important de ne pas se limiter à une analyse strictement quantitative qui risquerait de masquer la complexité des situations. Il est ainsi conseillé de combiner des méthodes quantitatives et qualitatives, d'ajuster les instruments d'évaluation en fonction des particularités propres à chaque organisation, et de garantir le respect de la confidentialité ainsi que des principes éthiques lors de la récolte des informations (Zannad et Stone, 2010).

De même que Zannad et Stone (2010) indiquent que la mesure elle-même peut être un levier de motivation et d'amélioration, en sensibilisant les acteurs et en facilitant la mise en œuvre d'actions correctives.

Ratio

Pour mesurer l'impact des politiques de diversité et d'inclusion, le "*Diversity & Inclusion Return on Investment*" (D&I ROI) est un outil utilisé pour évaluer les bénéfices financiers générés par les actions menées. Cette approche consiste à identifier des variables dites « intangibles » que la stratégie D&I cherche à améliorer, telles que la satisfaction des employés, le taux de rotation du personnel, l'engagement des salariés, les retours clients ou encore les plaintes pour discrimination. Pour chacune de ces variables, une unité de mesure est définie, puis une valeur monétaire leur est attribuée. Ces données permettent ensuite de calculer le retour sur

investissement des initiatives diversité, en estimant le gain économique réalisé pour chaque montant investi (Bereni, 2023).

La formule étant : $D\&I \text{ ROI} = (\text{bénéfices nets de l'initiative} / \text{coûts de l'initiative}) \times 100$

L'évaluation

L'existence d'évaluation des résultats obtenus après la mise en œuvre de politiques de diversité et d'inclusion permettent de mesurer l'efficacité et le progrès de ces dernières. Ce type d'évaluation peut se présenter sous la forme d'un rapport social comme le suggère Zannad et Stone (2010), avec l'utilisation d'indicateurs tels que ceux repris ci-dessous :

- Les enjeux de la diversité
- Les taux permettant de mesurer l'évolution de la diversité dans la hiérarchie
- Le taux d'employés porteurs d'un handicap
- Le nombre de signalements faits pour causes de discriminations

Le manque de clarté quant aux résultats des programmes de diversité et d'inclusion découle d'un manque d'évaluation rigoureuse. Les discussions s'appuient souvent sur des hypothèses plutôt que sur des preuves tangibles, telles que des évaluations rigoureuses ou des audits. Si de nombreuses entreprises, en particulier aux États-Unis, ont adopté des programmes en faveur de la diversité, les évaluations approfondies de leur efficacité demeurent limitées. En Europe, l'accent est davantage mis sur l'analyse des représentations ou sur des synthèses théoriques, plutôt que sur des études d'impact concrètes. Pourtant, la mise en place d'un suivi structuré permettrait de mieux évaluer les retombées économiques de ces politiques. Cet aspect est d'autant plus important que les entreprises renforcent leur communication autour de leurs engagements sociaux via le rapport extra-financier (Bruna et al., 2017).

Les labels

Pour davantage de visibilité, les entreprises peuvent également entreprendre des démarches afin d'obtenir un ou plusieurs labels affirmant leur positionnement en matière de diversité et d'inclusion.

Le label GEEIS

En premier lieu, il existe le label GEEIS ("*Gender Equality European & International Standard*"), porté par Arborus avec des entreprises internationales, évalue les politiques d'égalité entre les femmes et les hommes en valorisant les pratiques managériales inclusives, en Europe et à l'échelle mondiale (Arborus, s.d). En 2017, le GEEIS-Diversity a été créé pour élargir cette évaluation à toutes les dimensions de la diversité, tout en renforçant l'égalité de genre. Ce

label est accessible à toutes les entreprises, quel que soit leur profil, à condition qu'elles démontrent des actions concrètes en matière de diversité et d'inclusion (Arborus, s.d). L'obtention du label suit une procédure encadrée, incluant un audit réalisé par le bureau Veritas, puis un accompagnement de deux ans. Il représente ainsi un levier stratégique de gestion et de formation pour promouvoir l'égalité des chances (Itinéraire égalité, s.d).

Le label Mixity

Mixity, un second label de D&I, propose une empreinte digitale permettant d'évaluer cinq dimensions de la diversité en entreprise : l'égalité de genre, l'orientation sexuelle, l'origine, le handicap et les générations. Cette évaluation repose sur l'analyse des politiques de diversité et d'inclusion existantes à partir desquelles un plan d'action et des recommandations sont proposés afin d'améliorer les pratiques et d'obtenir une certification en DEI (Diversité, Équité, Inclusion) (Mixity S, 2024).

L'évaluation s'appuie sur des questionnaires et l'analyse de données transmises par l'organisation qui sont ensuite complétées par des vérifications mais sans audit approfondi (Mixity DEIS, 2024). L'outil Mixity DEIS, développé en partenariat avec Deloitte, permet d'évaluer la maturité des politiques de D&I. Il vise à rendre les actions plus visibles et crédibles, avec un impact positif sur le bien-être des employés (Mixity DEIS, 2024).

Le label Disability : IN

Disability : IN est une association à but non lucratif qui a été créée en 2015 dont la mission est d'inclure les personnes en situation de handicap dans les organisations et ce, à l'échelle mondiale. L'association propose des outils et initiatives. Disability : IN et l'« American Association of People with Disabilities » (AAPD) ont développé le Disability Index. Il s'agit d'un indice qui reflète l'engagement des entreprises vis-à-vis de l'inclusion des personnes en situation de handicap par le biais d'un score obtenu sur 100. Ce score est obtenu des suites d'évaluation des aménagements, respect des politiques et pratiques en faveur de cette minorité de personnes encore trop souvent discriminées dans la sphère publique (Disability in, 2025 ; Stanford.edu, s.d).

ISO30415

L'ISO30415 aussi connu sous le nom de « Management des ressources humaines – Diversité et inclusion » est une norme permettant de poser les bases permettant de créer un lieu de travail inclusif. D'après l'ISO30415, la diversité et son inclusion organisationnelle peuvent permettre aux entreprises d'en tirer profit. La norme reprend un ensemble d'actions, de principes, mesures mais aussi de responsabilités qui vont avec. Elle permet de s'adapter à chaque organisation quel que soit sa taille ou son secteur d'activité étant donné que chaque

structure est unique (ISO, 2021). C'est un signe fort pour les entreprises qui veulent montrer leur engagement à l'égard de leur personnel et parties prenantes en matière de diversité et d'inclusion.

Le label Diversité

Enfin, en Belgique, le « Label Diversité » nous vient du Ministère de l'Emploi de la région de Bruxelles-Capitale. Il est octroyé aux entreprises qui respectent, reconnaissent et valorisent les différentes politiques de diversité et d'inclusion en leur sein.

Pour obtenir ce label, les entreprises, associations à but non lucratif (ASBL) et professions libérales (employant du personnel) doivent d'abord faire approuver leur plan D&I par le ministère de l'Emploi de la Région de Bruxelles-Capitale. Une fois le plan validé, il doit être mis en œuvre par l'organisation concernée. Ce n'est qu'à partir de là qu'Actiris intervient pour évaluer si les engagements ont été respectés ou non. Si l'entreprise a bien tenu ses engagements et que cela a été vérifié au cours d'une évaluation faite par Actiris alors le label diversité est attribué (Bruxelles Economie et Emploi, 2020 ; Actiris Brussels, s.d).

6. Exemples de cas pratiques en faveur de l'inclusion

Désormais, il est pertinent d'observer les initiatives mises en place par les entreprises en matière de diversité et d'inclusion pour lutter contre les discriminations touchant certaines minorités encore sous-représentées. Nous en présentons quelques-unes ci-dessous.

6.1 L'Oréal

Barabel et al. (2022) propose d'analyser le cas L'Oréal qui participe activement dans la lutte contre les discriminations. Le premier angle de cette analyse porte sur l'égalité de genre homme-femme.

La première initiative intitulée « #StOpE » pour « Stop au Sexisme Ordinaire en Entreprise » vise à sensibiliser et former les collaborateurs aux bonnes pratiques promues par le groupe. Elle a également pour objectif d'accompagner les victimes, les témoins et les décideurs dans le signalement et la prise en charge des situations de discrimination. Ces dernières peuvent prendre des formes variées allant de propos déplacés à des comportements déstabilisants ou visant à délégitimer la place des femmes en entreprise. À travers cette démarche, L'Oréal s'engage à instaurer chaque année une nouvelle bonne pratique, renforçant ainsi son implication continue dans la lutte pour l'égalité de genre et dans le développement de politiques de diversité et d'inclusion (D&I) efficaces. L'impact de cette initiative se traduit notamment par l'adhésion de plus de 150 organisations qui ont rejoint le mouvement et partagent à leur tour leurs avancées en la matière. (Barabel et al., 2022).

Une initiative additionnelle est le soutien de L'Oréal depuis 2014 envers le mouvement « *Women's Empowerment Principles* » connu sous le nom de Principes d'autonomisation des femmes. Ce mouvement a pour mission de donner les ressources nécessaires aux femmes dans le cadre professionnel pour les autonomiser au mieux.

Une dernière initiative que le groupe entreprend dans le cadre de l'égalité du genre homme-femme est la collaboration avec l'ONG « *Right to Beet* » et la Fondation des femmes. Cette initiative met à disposition des formations gratuites pour les employées désireuses de faire évoluer leur carrière.

Le second angle d'analyse des politiques de diversité et d'inclusion dont fait preuve L'Oréal revêt de l'accès à l'emploi et à l'éducation des minorités (handicap, travailleurs de plus de 50 ans, ethniques). Grâce à son initiative intitulée « *Escuela Excelencia Industrial* » fondée en Espagne c'est plus de 300 heures de formations qui ont été données à des stagiaires en 2019 et dont 76% d'entre eux ont pu être embauchés par la suite. Cette formation permet d'assurer l'employabilité des minorités qui rencontrent encore des barrières à l'entrée du marché de l'emploi.

Enfin, le dernier angle analysé par le géant de l'industrie de la cosmétique repose sur l'insertion de personnes en situation de handicap en proposant des programmes d'accessibilité, d'identification et de sensibilisation autour du handicap, particulièrement en entreprise.

Quelques chiffres clés qu'il est intéressant de présenter pour L'Oréal en 2024 sur base du rapport annuel de leurs engagements sociétaux en matière de D&I (L'Oréal, 2024) :

- 3225 personnes en situation de handicap sur l'effectif global
- 2139 collaborateurs (dont les fournisseurs) âgés de plus de 50 ans
- Des opportunités professionnelles pour les moins de 30 ans
- En France, en 2010, les personnes en situation de handicap représentaient 4,33% de l'effectif, en 2024 ils représentent 6,8% soit 2,47 points de plus en 14 ans

Comme le montre la Figure 5 ci-dessous, en 2024 L'Oréal comprend au total 68% de femmes en termes d'effectif global. Cependant, seulement 49% d'entre elles occupent des postes stratégiques. Lorsque l'on parle de poste stratégique, l'entreprise précise qu'elle inclut le comité exécutif, en tout et pour tous ces postes clés sont au nombre de 300. Dans le top management, l'évolution de la composition du conseil d'administration (CA) est marquée. En 2010, les femmes représentent 21% du CA contre 43% en 2024 comme l'illustre la Figure 5 en-dessous (L'Oréal, 2024).

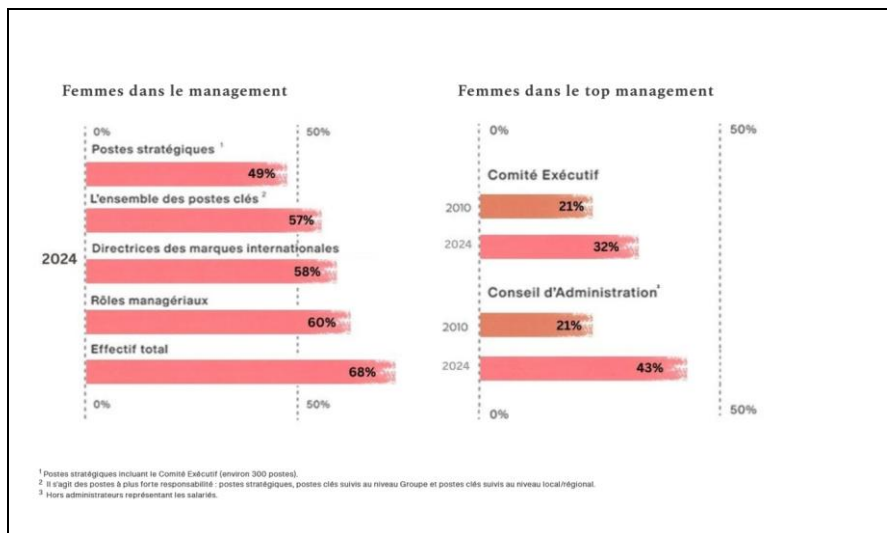


Figure 5. Équité des genres chez l'Oréal en 2024

Source : L'Oréal. (s.d). *Chiffres clés*. Récupéré le 9 avril 2025 de <https://www.loreal.com/fr/nos-engagements/pour-toutes-et-tous/promoting-diversity-and-inclusion/key-figures/>

6.2 Axa

Le second cas pratique qui met en place des politiques de D&I au sein de sa structure est l'entreprise Axa, banque et assurance, qui s'engage au travers de différents volets.

Le premier volet sur lequel Axa s'engage est la prévention des discriminations à l'encontre de la communauté LGBT+. Depuis 2015 l'entreprise est active en faveur de la communauté. La mission d'Axa est de créer des campagnes de sensibilisation autour d'ateliers, de guides et de formations des recruteurs. L'entreprise s'occupe également d'initiatives qui permettent d'accompagner les collaborateurs dans leur cheminement personnel tels que le « coming out » ou les transitions de genre/identité (Recrutement Axa, 2025).

“C'est en étant soi-même, pleinement intégré, que l'on se sent véritablement partie prenante de la stratégie de l'entreprise » (Recrutement Axa, 2025, para.2).

En ce qui concerne l'égalité de genre homme-femme, Axa se distingue des autres entreprises avec un comité de direction composé de 60% de femmes en 2021 contre 50% en 2018. Une véritable avancée en matière de diversité et d'inclusion au sein des grands groupes (AXA, 2021). Un autre point fort sur lequel l'organisation se distingue est son score obtenu dans le

référentiel "Mixity". En effet, comme le montre la Figure 6 ci-dessous, Axa obtient un score de 95%. Ce référentiel porte sur l'empreinte digitale de nombreuses boîtes sur les thématiques suivantes : handicap 95% - genre 93% - génération 93% - origine ethnique 92% et orientation sexuelle 100% comme expliquée plus haut (Mixity, 2024).

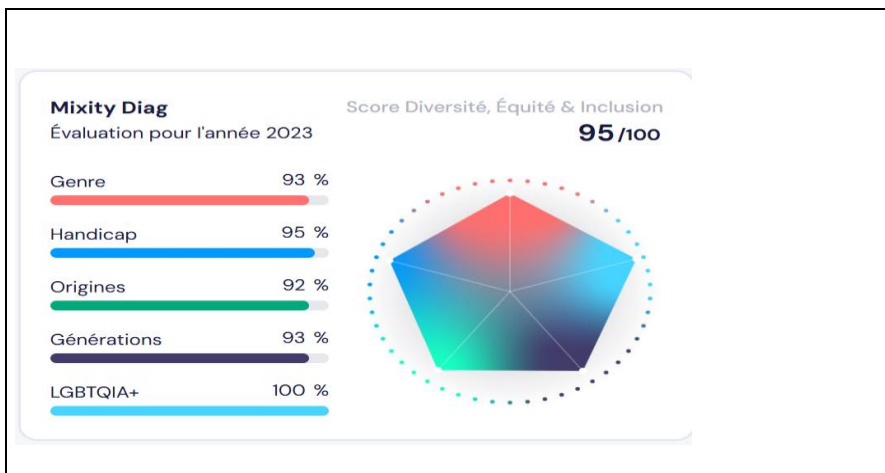


Figure 6. Mixity Diag pour AXA France en 2023

Source : Mixity. (2024). AXA France. Récupéré le 23 mars 2025 de

<https://www.mixity.co/empreintes/axa-france>

6.3 Danone

Danone travaille sur la question de la diversité et de l'inclusion par le biais de différentes initiatives, collaborations avec des organismes spécialisés et est détenteur de nombreux labels comme les engagements sociétaux l'indiquent (Danone, 2024). L'entreprise a développé une feuille de route intitulée « Danone Impact Journey » qui a pour but de faire évoluer l'organisation sur le plan du développement durable. Ces objectifs sont les suivants :

- D'ici la fin de l'année 2025, Danone veut combler l'écart de rémunération entre les femmes et les hommes
- D'ici 2030, elle espère atteindre la parité (homme-femme) au niveau managérial dans le monde

Une autre pratique en faveur de l'inclusion est la formation obligatoire au sujet des biais inconscients pour sensibiliser à la question de la discrimination et de réduire les préjugés. Former et sensibiliser les collaborateurs revêt d'une importance cruciale pour l'entreprise pour qu'elle puisse partager ses valeurs avec ses salariés et assurer un environnement de travail inclusif.

Alors que certaines entreprises mènent des pratiques plutôt incitatives, Danone se démarque des autres en ayant développé une ligne d'alerte, la « *Danone Ethics Line* » qui a pour but d'encourager les collaborateurs à rapporter toute discrimination ou traitement injuste par les victimes ou les observateurs. Danone travaille avec de nombreux organismes qui luttent pour l'égalité des chances. Parmi eux, Danone recense des partenariats avec notamment :

- « *LEAD Network* » qui lutte pour l'égalité de genre homme-femme
- Disability : IN qui œuvre pour l'inclusion des personnes en situation de handicap.

Parmi les réussites de Danone en matière de diversité et d'inclusion nous pouvons retrouver :

- Le certificat « Leaders in Diversity » du Financial Times en 2024
- Pour la 5^e année consécutive, la promotion au Bloomberg (organisme pour l'égalité des sexes)
- L'adoption du code de conduite des Nations Unies en 2022 pour éliminer les discriminations contre les personnes issues de la communauté LGBT+
- Le label GEEIS

6.4 Ikea

Le programme "Travailler et grandir ensemble" a été conçu par IKEA pour faciliter l'insertion professionnelle des réfugiés. L'objectif est d'intégrer en moyenne 2 500 réfugiés sur le marché du travail en leur offrant une première expérience professionnelle au sein de plus de 300 magasins IKEA à travers le monde. En Belgique, le programme a été lancé au début de l'année 2021 avec la participation de 5 réfugiés, leur offrant ainsi l'opportunité de se former au sein d'IKEA. Un an plus tard, 27 réfugiés ont rejoint le programme au niveau national, et la moitié d'entre eux a continué dans cette voie. Actuellement, 45 autres collaborateurs réfugiés ont suivi cette formation, bien que l'on ne dispose pas encore de recul sur leur éventuelle intégration définitive dans l'entreprise (IKEA, 2022).

7. Impact de la politique américaine sur la diversité et l'inclusion

Dans le contexte politique actuel, avec la nomination de Donald Trump à la Maison Blanche, la diversité a été remise en question par les politiques américaines. Ceci a impacté les entreprises belges. En effet, les décisions prises aux États-Unis, notamment en matière de diversité et d'inclusion, ont influencé les stratégies des entreprises internationales, y compris

celles opérant en Belgique, face aux défis et aux résistances liés à l'inclusion dans le milieu professionnel.

En effet, depuis la signature du décret 14.173 par l'administration Trump, la question de la diversité au sein des environnements professionnels a connu un recul significatif. Ce texte vise explicitement à abroger les dispositifs de discrimination positive tant sur le territoire américain que dans les zones où sont implantées des entreprises collaborant, directement ou indirectement avec l'État fédéral (Faljaoui, 2025).

Simono P. (2025), journaliste chez RTL nous informe le 1^{er} avril qu'un courrier menaçant la diversité dans le cadre professionnel (voir annexe 1) serait parvenu aux mains d'entreprises belges. Le ministère des Affaires étrangères aurait attesté la présence d'une lettre qui s'adresse aux filiales américaines implantées en Belgique et aux entreprises collaborant avec les Etats-Unis de compléter un formulaire attestant qu'ils mettront fin à l'implémentation des programmes de diversité. Selon Schaal et Quach (2025), Trump cherche à s'assurer qu'aucun programme de diversité, équité et inclusion (DE&I) ne soit mis en œuvre par les entreprises ayant reçu ce document. Cette décision pourrait entraîner des répercussions importantes sur les entreprises internationales, notamment celles opérant en Belgique et dépendant des politiques américaines pour structurer leurs initiatives en matière de diversité.

Il est essentiel de comprendre que ce document qui met fin aux lois anti-discrimination n'est que le fruit du décret 14.173. Ce décret remet au centre le principe de mérite dans le milieu professionnel et efface la notion de discrimination illégale. Ce décret entre en vigueur sur les territoires où s'établissent tout opérateur américain (Cuordifede, 2025).

Alors que Trump met fin au programme d'égalité des chances, ce sont principalement des entreprises américaines possédant des filiales en Belgique qui auraient reçu ce courrier. Des institutions telles que l'UCM, l'Union des classes moyennes, ne rapportent aucun courrier à ce stade-ci au niveau des PME. Cela dit, le ministère des affaires étrangères affirme que des firmes l'ont reçu mais qu'elles décident de se faire discrètes et de ne pas divulguer leur nom.

Ces entreprises se retrouvent potentiellement dans une position où elles risquent de perdre leur collaboration avec les États-Unis si elles persistent à maintenir leurs programmes de diversité, en particulier ceux visant à inclure des individus issus de diverses origines ethniques, des personnes en situation de handicap, des femmes, ainsi que des jeunes provenant de milieux défavorisés.

Alors que le président des Etats-Unis ne laisse que quelques jours aux entreprises pour se positionner, ce sont les contrats entre nos structures belges et le continent nord-américain qui risquent d'être rompus (Schaal & Quach, 2025).

Parmi les entreprises établies en Belgique, GSK, société biopharmaceutique, aurait répondu à cette lettre. En effet, l'entreprise britannique, reconnue pour son engagement en faveur de la diversité, a réajusté sa politique interne. Alors que des pages entières étaient précédemment

consacrées à la diversité, celles-ci ont disparu, tout comme les termes liés à la DE&I (diversité, équité et inclusion) (Simon & Lawan, 2025).

Au niveau belge, Maxime Prevot, ministre des Affaires étrangères, se déclare outré par la réception de ce courrier, mais réaffirme son engagement à maintenir des politiques de diversité au sein des entreprises. Cette réaction fait écho à celle des autres figures politiques belges, telles que Beenders et Jambon, qui expriment également leur désaccord face à cette régression.

Sur le plan européen les réactions se multiplient, le ministre du Commerce extérieur français, Laurent Saint-Marin, appelle les organisations sur le territoire à rester solidaires et fidèles aux valeurs de la France, exprimant son indignation face à cette décision. Du côté danois, l'attente d'une réponse collective au niveau européen se fait entendre, avec une volonté de coordination parmi les nations de l'Union européenne pour répondre à ce recul en matière de diversité (Schaal & Quach, 2025)

8. Les limites de l'inclusion en entreprise

Bien que la diversité et l'inclusion présentent des avantages à l'entreprise mais aussi à ses acteurs, elle est aussi porteuse de nombreuses limites.

Tout d'abord, la mise en œuvre de politiques de diversité et d'inclusion en entreprise ne peut se faire au détriment des droits et libertés fondamentales des individus. La liberté religieuse, bien que protégée, doit ainsi s'exercer dans un cadre qui garantit le respect réciproque. Honoré (2023) souligne à cet égard que l'entreprise n'a pas vocation à s'adapter aux prescriptions religieuses spécifiques mais plutôt à instaurer un environnement professionnel neutre dans lequel les pratiques religieuses peuvent s'exprimer de manière encadrée. Cette posture vise à prévenir toute dérive susceptible de perturber le fonctionnement organisationnel. Par exemple, certaines initiatives inclusives en matière de religion ont donné lieu à des situations où des collaborateurs interrompent des réunions pour prier posant ainsi la question des limites raisonnables de l'accommodement. D'où l'importance pour les entreprises de définir des règles claires.

Par ailleurs, Karjalainen et Divanach (2024) attirent l'attention sur un autre enjeu : celui de la formation des encadrants à la diversité, notamment en ce qui concerne le handicap. Bien que la diversité soit de plus en plus perçue comme un levier stratégique à la fois social et économique, de nombreux managers déplorent un déficit de formation sur ces enjeux. Ce manque de préparation limite leurs capacités à mettre en place des aménagements pertinents pour favoriser l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap. Or, dans un contexte où les missions liées à la diversité et à l'inclusion se multiplient, les managers se retrouvent souvent isolés face à une responsabilité croissante sans disposer des outils adéquats.

Une alerte importante est également soulevée par Meyer et Csanyi-Virag (2024), qui mettent en garde contre le risque paradoxal de renforcer certaines formes de discrimination via les politiques d'inclusion elles-mêmes. En effet, si certaines minorités sont ciblées par des dispositifs spécifiques cela peut susciter un sentiment d'injustice chez les collaborateurs non concernés et alimenter l'idée que ces groupes ne peuvent réussir sans aide extérieure. Une telle perception, loin de déconstruire les stéréotypes, tend à les réactiver de manière insidieuse.

L'articulation entre inclusion et respect de la vie privée constitue un autre défi majeur. Les politiques inclusives nécessitent une connaissance fine des caractéristiques des collaborateurs. Toutefois, certaines données comme l'orientation sexuelle ou les convictions religieuses relèvent de la sphère intime et peuvent être perçues comme sensibles. De nombreux salariés refusent de les communiquer craignant une forme de stigmatisation. Or, interroger ces aspects peut entrer en contradiction avec les cadres juridiques protégeant la vie privée. Face à ce dilemme, Coron et al. (2024) recommandent une approche préventive : les managers doivent partir du principe que la diversité existe au sein de leurs équipes même si elle ne s'exprime pas ouvertement et conçoit des politiques inclusives de manière anticipée.

Enfin, Gentina et Lamri (2024) concluent sur les effets potentiellement stigmatisants de certaines pratiques inclusives comme le mentorat traditionnel. Si ce dernier consiste généralement à faire bénéficier les jeunes recrues de l'expérience des salariés plus âgés, il peut aussi renforcer les stéréotypes liés à l'âge. En favorisant une transmission unidirectionnelle, des seniors vers les juniors, l'entreprise risque de réduire les plus âgés à une fonction de "transmetteurs" sans reconnaître la richesse des interactions intergénérationnelles. Ce déséquilibre peut nuire à la reconnaissance et à la valorisation des compétences des collaborateurs expérimentés.

9. Conclusion intermédiaire

Ce chapitre sur l'inclusion met en lumière l'évolution conceptuelle et pratique de cette notion au sein des entreprises. L'inclusion y est abordée non seulement comme un prolongement naturel de la diversité, mais surtout comme un impératif managérial et culturel destiné à permettre une véritable valorisation des différences. Si les définitions rappellent le rôle central de l'équité, de la reconnaissance et de l'adaptation de l'environnement de travail à chaque individu, les pratiques concrètes (formation, recrutement inclusif, mentorat, labels et certifications) soulignent les efforts structurels engagés par certaines organisations.

Cependant, la littérature consultée ne se contente pas d'en exposer les bienfaits : elle en interroge aussi les limites et paradoxes. Certaines démarches inclusives, en ciblant des minorités spécifiques, peuvent nourrir des sentiments d'injustice ou renforcer les stéréotypes, notamment dans les cas de mentorat intergénérationnel ou de collecte de données sensibles. Ce constat révèle une tension entre les intentions inclusives et leurs effets réels, et appelle à une vigilance accrue dans leur mise en œuvre.

Les cas pratiques présentés (L'Oréal, AXA, Danone, IKEA) illustrent la diversité des approches mais posent aussi la question de leur efficacité réelle au-delà de la communication institutionnelle. Il en ressort que l'inclusion ne peut être authentique que si elle s'accompagne d'un climat de sécurité psychologique, où chacun peut s'exprimer librement sans crainte de stigmatisation.

En lien avec la problématique du mémoire, ce chapitre met en évidence que l'inclusion, lorsqu'elle est bien pensée et pratiquée, peut renforcer le sentiment d'appartenance, l'autonomie, la reconnaissance et donc la motivation des collaborateurs. Mais à l'inverse, des politiques maladroites ou mal perçues peuvent générer méfiance, désengagement, voire rejet.

C. La motivation

Après avoir exploré les apports et les limites inhérentes aux politiques de diversité et d'inclusion, il convient désormais de s'interroger sur leur impact en matière de motivation des collaborateurs.

En effet, la manière dont les entreprises intègrent la diversité peut influencer de manière significative la motivation des employés. Pour mieux appréhender cette influence, il apparaît pertinent de mobiliser les principales recherches théoriques de la motivation. Celles-ci constitueront un cadre d'analyse, permettant de comprendre les mécanismes ainsi que les effets potentiels, qu'ils soient positifs ou négatifs, sur l'implication des salariés.

1. Les théories classiques de la motivation

La hiérarchie des besoins par Maslow

La théorie de la hiérarchie des besoins de Maslow, reprise par Moulette et al. (2024) et Fall & Roussel (2024), explique que les individus sont motivés par la satisfaction progressive de besoins allant des besoins physiologiques à l'auto-actualisation : chaque besoin comblé laisse place à un besoin supérieur, tandis qu'un besoin non satisfait engendre du stress et influence le comportement au travail. Ces besoins, appliqués au contexte professionnel, se traduisent par des attentes en matière de sécurité, d'appartenance, d'estime et de développement personnel, chaque niveau jouant un rôle clé dans la motivation des employés (Moulette et al., 2024 ; Fall & Roussel, 2024 ; Namouric, 2021). Cette approche a permis de mieux comprendre les attentes des salariés et a été prolongée par Herzberg, qui approfondit la réflexion sur la motivation au travail et la satisfaction en intégrant la nature humaine (Aoustin-Hercé, 2021).

Les facteurs d'hygiène par Herzberg

La théorie des deux facteurs de Herzberg distingue entre les facteurs d'hygiène, liés à l'environnement de travail (salaire, sécurité, conditions de travail), dont l'absence génère de l'insatisfaction sans pour autant motiver lorsqu'ils sont présents, et les facteurs de motivation, intrinsèques au contenu du travail (reconnaissance, accomplissement, progression), qui seuls suscitent une réelle satisfaction et dynamisent l'engagement des salariés (Moulette et al., 2024 ; Angel & Déprez, 2024 ; Kchirid et al., 2021). Ce modèle nuance la compréhension de la motivation en montrant que l'absence d'insatisfaction ne suffit pas à motiver, la satisfaction naissant de la présence d'éléments positifs intrinsèques permettant aux employés de s'impliquer et d'évoluer dans leur carrière.

La théorie de l'autodétermination par Deci et Ryan

La théorie de l'autodétermination, introduite par Deci et Ryan dans les travaux de Vallerand et al. (2019), postule que la motivation humaine repose sur la satisfaction de trois besoins psychologiques fondamentaux : l'autonomie, la compétence et l'appartenance, considérés comme universels, quel que soit le contexte culturel ou personnel. La satisfaction simultanée

de ces besoins favorise un engagement durable et un bien-être organisationnel, tandis que leur frustration peut entraîner une démotivation profonde, notamment dans le cadre des politiques de diversité et d'inclusion où l'appartenance et l'autonomie jouent un rôle central dans l'engagement des individus (Lachapelle et al., 2022 ; Tessier, 2023). Toutefois, certains auteurs interrogent la portée universelle de cette approche, soulignant que l'accès à l'autonomie peut rester limité pour certaines personnes, comme celles en situation de handicap, et que les organisations valorisant ces besoins attirent particulièrement les jeunes travailleurs en quête de sens et d'implication (Geurts et al., 2020 ; Lewi, 2018).

La théorie de l'équité par Adams

La théorie de l'équité d'Adams (1965) explique que la motivation des salariés dépend de la comparaison entre leur contribution (efforts, compétences, temps) et leur rétribution (salaire, reconnaissance), par rapport à celles de leurs collègues ; un déséquilibre perçu génère un sentiment d'injustice qui impacte la motivation et la performance (Maia et al., 2024).

Louche (2022) précise que le salarié ajuste son engagement selon qu'il se sent défavorisé ou avantage dans cette comparaison, en réduisant ses efforts ou en cherchant une compensation en cas d'injustice.

Abeli Mukamba et Dupont (2022) distinguent la sous-équité (se percevoir désavantagé) et la sur-équité (se percevoir avantage), ces perceptions influençant directement l'engagement, la satisfaction et les comportements au travail.

2. Les théories contemporaines de la motivation

Théorie du fit-organisationnel par Roberson

Le fit organisationnel désigne la compatibilité ou la correspondance entre les caractéristiques d'une personne (comme ses valeurs, besoins ou préférences) et celles de l'organisation (telles que sa culture, ses valeurs et ses pratiques). Cette théorie s'intéresse à la façon dont une organisation et un individu peuvent répondre réciproquement à leurs attentes : soit parce que l'un fournit ce dont l'autre a besoin, soit parce qu'ils partagent des valeurs ou des caractéristiques fondamentales similaires, ou les deux. Ainsi, le fit organisationnel implique que plus un individu perçoit que ses propres valeurs et aspirations correspondent à celles de l'organisation, plus il se sentira à sa place et épanoui dans cet environnement (Saether, 2019).

Boon et Biron (2016) mettent l'accent sur la compatibilité entre les caractéristiques d'un individu et celles de son environnement professionnel est positivement liée à plusieurs résultats souhaitables pour les employés comme pour les organisations. Plus précisément, une forte adéquation est associée à une satisfaction professionnelle plus élevée, un engagement accru, ainsi qu'à une diminution du turnover volontaire (Boon et Biron, 2016).

Ces effets ont été observés tant pour le fit réel (basé sur une correspondance objective) que pour le fit perçu, ce dernier s'avérant un meilleur prédicteur des attitudes et comportements au travail. Ces résultats soulignent l'importance de prendre en compte la manière dont les salariés évaluent leur propre alignement avec l'organisation ou leur poste, car ces perceptions influencent directement leur expérience au travail et leur intention de rester ou non dans l'entreprise (Boon et Biron, 2016).

Cependant, cette recherche d'alignement culturel peut poser un problème, car elle risque de favoriser des profils similaires à ceux déjà en place, ce qui peut indirectement exclure certains candidats et perpétuer des discriminations. Les entreprises sont de plus en plus conscientes que mettre trop en avant l'adéquation culturelle peut nuire à leurs efforts en matière de diversité, d'équité et d'inclusion (Kristof-Brown, Schneider, Su, 2023).

Pour autant, certaines recherches montrent qu'il est possible de concilier adéquation culturelle et diversité. En affirmant clairement leur engagement en faveur de la diversité, les entreprises peuvent attirer un plus large éventail de candidats, tout en maintenant une forme d'alignement sur les valeurs. Cela permettrait de dépasser les critères purement démographiques et de se concentrer sur des traits plus profonds comme la personnalité ou les valeurs. Cette approche peut enrichir l'organisation et améliorer son attractivité, notamment auprès de nouveaux talents issus de milieux variés (Kristof-Brown, Schneider, Su, 2023).

Manzi et al. (2023) montrent que l'adéquation entre l'identité de l'individu et celle de l'organisation renforce l'identification des jeunes employés à leur entreprise. Chez les moins de 35 ans, ce sentiment d'identification repose particulièrement sur la satisfaction de besoins identitaires comme l'efficacité et le sens. Lorsqu'ils ne retrouvent pas ces éléments dans leur environnement professionnel, leur intention de quitter l'organisation augmente.

La théorie de la reconnaissance par Honneth

La théorie de la reconnaissance d'Axel Honneth soutient que la construction de l'identité personnelle repose sur la reconnaissance obtenue dans l'interaction avec autrui. Il distingue trois formes de reconnaissance : affective, juridique et sociale. Dans le cadre du travail, elle permet à l'individu d'accéder à l'estime de soi à travers la valeur accordée à sa contribution. La reconnaissance ne va pas de soi et résulte d'une lutte dans laquelle l'individu cherche à faire valoir sa singularité. L'absence de reconnaissance peut entraîner un sentiment de mépris et fragiliser l'estime de soi (Pierson, 2011).

Par ailleurs, la reconnaissance ne doit pas seulement confirmer l'individu comme un sujet moralement responsable, mais aussi comme un être singulier et irremplaçable. Cette reconnaissance de la particularité individuelle fondée sur l'expérience d'un travail socialement utile joue un rôle clé dans la construction d'une motivation durable. En outre, elle permet à chacun de se sentir non seulement compétent mais également unique et légitime dans sa contribution au sein du collectif (Genel, 2022).

Cette dimension prend tout son sens lorsqu'on considère l'inclusion des personnes en situation de handicap. Leur intégration ne peut se réduire à l'application du droit ou à l'égalité de traitement formelle. Elle suppose une véritable reconnaissance sociale, qui passe par l'estime accordée à leur identité et à leurs qualités propres. Comme le souligne Lucas (2015), ces personnes expriment un besoin fort d'être reconnues « comme les autres », ce qui montre que l'intégration repose avant tout sur l'acceptation et la valorisation des différences.

À la lumière des théories précédemment exposées, il apparaît que la reconnaissance, la valorisation de la singularité et le sentiment d'appartenance sont des leviers majeurs de motivation. Dès lors, la question se pose de savoir dans quelle mesure les politiques de diversité et d'inclusion en entreprise peuvent renforcer ou activer ces leviers. Comment la D&I agit sur les dimensions clés de la motivation en relevant des exemples concrets issues de la littérature.

3. Influence de la diversité et de l'inclusion sur la motivation des employés

L'engagement des employés dans les politiques de diversité et d'inclusion dépend en partie de la manière dont ces dernières sont perçues. Lorsqu'elles sont mises en œuvre uniquement pour se conformer à une contrainte légale, elles ne suscitent qu'un faible engagement. Cette posture descendante ne favorise pas une réelle motivation des collaborateurs, particulièrement ceux qui doivent intégrer les individus issus de groupes minoritaires au quotidien. Ce rôle peut devenir une charge mentale importante (Dawson et al., 2024). En revanche, lorsque les salariés adoptent eux-mêmes les valeurs de l'inclusion, cela renforce leur sentiment d'autonomie. Cette dynamique est particulièrement observée dans les grandes structures, où les ressources nécessaires sont disponibles pour sensibiliser et intervenir face aux comportements inappropriés. Lorsque les employés, qu'ils soient majoritaires ou issus de la diversité, adhèrent aux valeurs de manière autonome, leur motivation augmente sensiblement (Dawson et al., 2024). Cela illustre la théorie du « fit organisationnel » où l'engagement des employés envers les politiques de diversité et d'inclusion dépend de la compatibilité entre leurs valeurs personnelles et celles de l'organisation. Les salariés se sentent davantage à leur place, ce qui renforce leur motivation, leur engagement et leur satisfaction au travail. Un bon alignement entre les valeurs individuelles et organisationnelles favorise donc un climat de travail plus épanouissant et une implication durable des employés (Saether, 2019).

L'identification à un groupe partageant des caractéristiques communes joue un rôle central dans la construction du sentiment d'appartenance. Pour les personnes issues de la diversité, se reconnaître dans des figures représentatives au sein de l'organisation permet de développer

un lien plus fort avec l'environnement professionnel. Les entreprises qui adaptent leur structure organisationnelle pour refléter la diversité de leurs employés permettent à chacun de s'identifier plus facilement à l'organisation (Cachat-Rosset et al., 2021). Concernant les personnes en situation de handicap, il a été observé que l'inclusion est plus efficace lorsque les pratiques managériales reposent sur des valeurs partagées. Cela crée une identité collective renforçant le sentiment d'appartenance. Un leadership inclusif agit alors comme un levier de motivation et de bien-être pour tous les collaborateurs, quelle que soit leur origine (Prat dit Hauret et Carassus, 2023). De manière similaire, la représentation féminine dans les instances dirigeantes agit comme un facteur d'identification pour les femmes. Lorsqu'elles observent des parcours de réussite féminins, cela stimule leur engagement et leur sentiment d'appartenance. De plus, la reconnaissance de ces modèles par les hommes produit également un effet positif sur leur propre motivation, favorisant une dynamique collective plus inclusive (Melia-Marti et al., 2024).

La présence de leaders issus de groupes traditionnellement discriminés a un effet structurant sur la sécurité psychologique des employés. Elle confère une légitimité accrue aux politiques d'inclusion, à condition qu'elles soient effectivement appliquées. Lorsque la diversité devient visible dans les instances décisionnelles, cela reflète une réelle acceptation des différences. Les employés peuvent alors exprimer plus librement leurs perspectives et leurs vécus spécifiques, sans crainte de jugement (G. Robert et al., 2025). Ce climat de confiance favorise une implication proactive des collaborateurs à la fois sur le plan individuel et collectif. Le sentiment de sécurité psychologique constitue donc un élément clé dans le processus d'inclusion durable (G. Robert et al., 2025).

Les pratiques de diversité ont aussi des implications sur l'autonomie des salariés. Pour qu'elles soient bénéfiques, il est nécessaire de tenir compte de trois besoins fondamentaux : autonomie, compétence et appartenance. L'absence de reconnaissance de ces dimensions peut générer des tensions et accentuer les risques d'exclusion. Ces tensions peuvent naître de divergences culturelles, religieuses ou idéologiques. Il est fondamental de permettre à chacun de prouver sa compétence et d'agir de manière autonome, sans subir de discrimination, notamment dans les cas liés à l'identité de genre ou à l'orientation sexuelle, où les normes évoluent rapidement (Caruso, 2023). Ces besoins fondamentaux rejoignent la théorie de la reconnaissance, qui soutient que l'identité et la motivation d'un individu se construisent à travers la considération, l'estime et la valorisation reçues dans ses interactions sociales et professionnelles (Pierson, 2011).

La diversité de genre au sein des équipes peut favoriser la créativité et l'innovation, notamment en raison des complémentarités de compétences entre hommes et femmes. Cette complémentarité permet d'enrichir les perspectives et les approches adoptées dans la résolution de problèmes et la prise de décision. Ainsi, la mixité des genres peut constituer un levier pour améliorer la performance des équipes et renforcer la motivation des employés, en stimulant un environnement de travail plus dynamique et plus inclusif (Mazra et al., 2020).

Les politiques de diversité et d'inclusion ont un effet positif sur la rétention du personnel. Les individus issus de groupes multiculturels se montrent plus enclins à rester dans une organisation où ils se sentent inclus. Cela génère un engagement supérieur et favorise une dynamique organisationnelle propice à la créativité et à l'innovation. En renforçant le sentiment de reconnaissance et d'intégration, les entreprises créent un climat favorable à la fidélisation des talents (Presbitero et al., 2025).

Toutefois, la perception de la justice au travail influence également la motivation. Les stéréotypes et les préjugés, souvent acquis bien avant l'entrée dans la vie professionnelle, peuvent altérer la perception des politiques inclusives. Lorsque ces politiques sont mal expliquées ou qu'elles manquent de fondement, elles peuvent être perçues comme injustes, notamment par les salariés qui n'en bénéficient pas directement (Jaiswal et al., 2022).

Ce sentiment d'injustice est accentué lorsque les collaborateurs ne comprennent pas les mécanismes de discrimination systémiques qui justifient ces politiques. En réponse, certains membres du groupe majoritaire peuvent développer un sentiment d'exclusion, renforçant les stéréotypes à l'égard des bénéficiaires. Toutefois, si ces politiques sont portées par un engagement organisationnel sincère et perçues comme un vecteur de transformation sociale, elles favorisent une meilleure acceptation et renforcent l'équité ressentie au sein de l'entreprise (Jaiswal et al., 2022).

4. Conclusion intermédiaire

Ce chapitre a permis de mobiliser un ensemble de théories classiques et contemporaines de la motivation dans le but d'analyser comment les politiques de diversité et d'inclusion peuvent agir sur l'engagement et la satisfaction des employés. À travers l'exploration des théories de Maslow, Herzberg, Deci et Ryan, Adams, mais aussi de travaux plus récents comme ceux sur le fit organisationnel et la reconnaissance, il apparaît que la D&I influence de multiples dimensions motivationnelles : la satisfaction des besoins fondamentaux, le sentiment d'équité, l'identification organisationnelle, ou encore la reconnaissance sociale.

Un des apports majeurs de ce cadre théorique réside dans la mise en lumière du rôle structurant que jouent les valeurs partagées, le sentiment d'appartenance et la reconnaissance dans la construction d'une motivation durable. Plusieurs auteurs soulignent que l'adhésion authentique aux politiques de diversité et non leur application purement réglementaire permet de renforcer les leviers de motivation intrinsèque, en particulier l'autonomie, la compétence et l'inclusion (Deci et Ryan, 2019 ; Saether, 2019 ; Genel, 2022). Par ailleurs, la valorisation de la singularité individuelle, telle qu'exposée dans la théorie de la reconnaissance de Honneth, éclaire les mécanismes par lesquels l'inclusion peut renforcer l'estime de soi, la légitimité ressentie et, *in fine*, l'implication organisationnelle.

Cependant, ce socle théorique présente également plusieurs limites qu'il convient de relever. Tout d'abord, une partie de la littérature reste centrée sur des approches générales de la motivation, souvent peu contextualisées à des environnements organisationnels marqués par la diversité culturelle, générationnelle ou identitaire. Certaines théories, telles que celle de Maslow, bien que fondatrices, sont parfois critiquées pour leur caractère universaliste et linéaire, qui ne tient pas compte des spécificités individuelles ou culturelles dans la hiérarchisation des besoins (Namouric, 2021). De même, la théorie de l'autodétermination, bien qu'elle apporte une compréhension fine des dynamiques motivationnelles, peut sous-estimer les contraintes systémiques et structurelles qui limitent l'autonomie réelle de certains groupes minoritaires, comme les personnes en situation de handicap ou les personnes racisées (Geurts et al., 2020).

En outre, l'approche du fit organisationnel, si elle permet de comprendre le lien entre alignement des valeurs et engagement au travail, présente une tension méthodologique importante dans le cadre de ce mémoire. Bien que le fit perçu soit corrélé à la motivation, sa recherche excessive peut paradoxalement restreindre la diversité en favorisant l'homogénéité culturelle, ce qui entre en contradiction avec les objectifs d'inclusion (Kristof-Brown et al., 2023). Cette tension entre inclusion et adéquation culturelle constitue un véritable champ de controverse dans la littérature actuelle. D'un côté, les organisations cherchent à créer un environnement cohérent et aligné, de l'autre, elles sont incitées à promouvoir une pluralité de profils pour stimuler l'innovation et répondre aux enjeux sociaux.

Par ailleurs, les théories mobilisées, bien qu'issues de disciplines diverses (psychologie, sociologie, gestion), restent en grande partie centrées sur les perceptions individuelles. Cela pose la question de la manière dont les dynamiques collectives, les rapports de pouvoir et les discriminations systémiques influencent la motivation. Or, ces aspects sont souvent peu traités dans les approches motivationnelles traditionnelles. À titre d'exemple, les effets potentiellement délétères d'une inclusion superficielle ou instrumentale sont encore insuffisamment explorés. Une politique de diversité mal perçue ou mal appliquée peut au contraire générer de la frustration, du cynisme ou un sentiment d'injustice (Dawson et al., 2024).

Enfin, si la littérature théorique établit de manière relativement claire les liens entre diversité, inclusion et motivation, elle reste limitée en ce qui concerne les conditions concrètes de mise en œuvre de ces principes dans les entreprises, en particulier au sein des PME ou dans des contextes sectoriels spécifiques. Ces lacunes renforcent la nécessité de recourir à une approche empirique, afin de confronter les postulats théoriques à la réalité vécue par les employés et les managers dans les organisations.

Ainsi, ce chapitre a permis de poser un cadre conceptuel structurant pour analyser les mécanismes par lesquels la diversité et l'inclusion peuvent influencer la motivation des salariés. Toutefois, ses apports demeurent partiels tant que ces hypothèses ne sont pas confrontées à des données empiriques issues du terrain. La partie suivante de ce mémoire se

propose donc d'examiner dans quelle mesure les expériences rapportées par les acteurs interrogés (employés, RH, managers) confirment, nuancent ou contredisent les perspectives dégagées par la littérature.

III. Approche pratique

A. Méthodologie

1. Question de recherche et hypothèses

La question de recherche à laquelle ce mémoire entend répondre est la suivante : « Dans quelle mesure la diversité et l'inclusion en entreprise influencent-elles la motivation des employés ? »

Cette question a été construite à partir de plusieurs interrogations initiales concernant la présence de politiques inclusives au sein des organisations, la réceptivité des jeunes collaborateurs à ces pratiques, ainsi que le rôle que peut jouer la diversité visible dans les dynamiques motivationnelles, notamment pour les personnes issues de groupes minoritaires. Sur cette base, deux hypothèses ont été formulées :

- Les pratiques managériales inclusives ont un impact sur la motivation au travail, en particulier chez les jeunes collaborateurs ;
- La diversité visible et représentée en entreprise agit comme un levier de motivation pour les employés issus de groupes minoritaires.

Ces hypothèses reposent sur l'idée que la motivation des salariés ne dépend pas uniquement de facteurs extrinsèques, tels que la rémunération ou la nature des tâches, mais également d'un environnement de travail équitable et inclusif, dans lequel les individus se sentent reconnus, représentés et respectés.

2. Démarches de recherche appliquée

Le travail s'est articulé en deux temps. Une première phase a été consacrée à l'élaboration d'un cadre théorique structurant, permettant de définir les notions clés de diversité et d'inclusion, de motivation, ainsi que de pratiques managériales inclusives. Cela a permis de construire des outils d'analyse pertinents pour le terrain. Dans un second temps, une enquête de terrain qualitative a été menée afin de confronter ces éléments conceptuels à des données empiriques recueillies auprès d'acteurs en entreprise.

Le recueil de données s'est appuyé sur la méthode de l'entretien semi-directif, choisie pour sa capacité à recueillir des discours riches et nuancés, tout en assurant une certaine homogénéité dans la conduite des entretiens. Un guide d'entretien a été élaboré, structurant les échanges autour des axes principaux du cadre théorique tout en laissant de la place à la spontanéité et à l'expression libre. Une version initiale du guide a été testée, puis ajustée en fonction des retours obtenus, notamment pour affiner certaines questions à destination des professionnels des ressources humaines.

Les entretiens ont été réalisés entre mars et mai 2025, soit à distance via des outils de visioconférence (Google Meets, Microsoft Teams), soit en présentiel, selon les préférences et disponibilités des participants. L'échantillon comprend seize personnes issues de quinze entreprises différentes, opérant dans des secteurs variés (banque, télécommunications, conseil, etc.) et relevant de structures organisationnelles de tailles diverses (PME, grands groupes). Il inclut des collaborateurs non-cadres, des managers intermédiaires, des responsables RH ainsi qu'un référent diversité, afin de garantir la diversité des perspectives recueillies.

3. Modalités de recrutement des participants

La prise de contact avec les participants s'est effectuée en plusieurs étapes. Un premier cercle de répondants a été identifié via le réseau personnel. Cette démarche a permis d'initier les premiers entretiens tout en sollicitant l'élargissement du réseau via des recommandations personnelles.

Dans un second temps, une publication a été partagée dans un groupe Facebook d'anciens diplômés de l'ICHEC, dans le but de mobiliser un réseau professionnel diversifié tout en assurant une certaine proximité avec le parcours académique de l'auteure. Plusieurs répondants ont également relayé l'appel dans leurs cercles professionnels, favorisant ainsi une diffusion informelle et élargie.

Enfin, une démarche proactive via LinkedIn a été mise en œuvre afin de cibler spécifiquement des professionnels des ressources humaines. Plus de deux cents messages personnalisés ont été envoyés à des managers et directeurs en ressources humaines. Malgré un faible taux de réponse, cette démarche a permis d'intégrer trois professionnels en ressources humaines supplémentaires à l'échantillon final.

4. Données sur les participants

Voici un aperçu de l'échantillonnage des participants ayant permis la récolte de données nécessaire à la partie empirique de ce mémoire.

N° d'entretien	Sexe	Âge	Nom d'emprunt	Fonction (Nom d'entreprise)	Secteur d'activité
1	H	28 ans	Mehdi	Développeur informatique (AG Assurance)	Assurance
2	F	32 ans	Nadia	Responsable clientèle et vente (Direct Way Worldwide)	Transport/Taxi
3	H	48 ans	Laurent	Responsable en Diversité et Inclusion (AXA)	Assurance
4	H	25 ans	Eric	Responsable de marque (Star Casino)	Jeux de hasard
5	F	40 ans	Saliha	Responsable des partenariats (UCB)	Biopharmaceutique
6	H	34 ans	Mathias	Conseiller commercial (Clifford Chance)	Cabinet d'avocat d'affaire
7	F	27 ans	Amandine	Consultante en vente et marketing (Belfius)	Banque
8	H	52 ans	Christopher	Expert en gestion des risques (Belfius)	Banque

9	H	37 ans	Hakim	Expert en optimisation des processus (Proximus)	Télécommunication
10	F	27 ans	Carla	Conseillère en Technologie (KPMG)	Cabinet de conseils et d'audit
11	H	45 ans	Fabien	Développeur en informatique (Sodexo)	Titres-services
12	F	51 ans	Karima	Responsable des ressources humaines (Verisure)	Systemes de sécurité
13	H	32 ans	Cédric	Analyste en gestion de données (GSK)	Biopharmaceutique
14	F	39 ans	Vivianne	Responsable des ressources humaines (Sabca)	Construction de matériaux aéronautique
15	H	45 ans	Mourad	Architecte de sécurité (KPN)	Télécommunication

Tableau 8. Principales caractéristiques des répondants interrogés.

Source : Le tableau a été réalisé par l'auteur sur base des entretiens.

Le Tableau 8 présente les principaux éléments descriptifs des personnes interrogées. L'échantillon est composé de seize participants provenant de quinze entreprises différentes. Parmi eux, neuf sont des hommes, soit 56 %, et quatre occupent des fonctions liées aux thématiques de la diversité et de l'inclusion. Une diversité de profils a été recherchée, tant en ce qui concerne les postes occupés au sein des organisations que les secteurs d'activité représentés. Cette diversité permet de recueillir une variété d'expériences vécues, quel que soit le niveau hiérarchique des personnes interrogées. L'intégralité des entretiens sont contenus dans l'annexe 4.

5. Guide d'entretien

5.1. *Employés non-cadres en ressources humaines*

Pour conduire les entretiens au mieux avec les différents participants, un guide d'entretien à l'attention des employés (voir annexe 2) a été élaboré afin de saisir les éléments les plus pertinents. Ce guide d'entretien est structuré autour de quatre grandes thématiques :

- Perception de la diversité et de l'inclusion au sein de l'entreprise ;
- Les expériences personnelles liées à la motivation au travail ;
- L'impact des pratiques managériales inclusives ;
- Représentation et reconnaissance des identités professionnelles.

Les questions principales utilisées lors des entretiens avec les employés étaient les suivantes :

- Avez-vous connaissance de politiques ou d'initiatives concrètes en matière de diversité et d'inclusion ?
- Le fait de voir des personnes issues de groupes minoritaires dans des postes-clés vous influence-t-il ?
- D'après vous, les jeunes collaborateurs sont-ils particulièrement sensibles à ces pratiques inclusives ?

5.2. *Responsables des ressources humaines*

De même, un guide d'entretien dédié aux professionnels de terrain en ressources humaines a été ajusté (voir annexe 3). La diversité et l'inclusion pouvant faire l'objet de leur mission, il a été jugé intéressant d'adapter les questions afin d'en faire ressortir les limites et les avancées des pratiques managériales inclusives. Les questions posées changent et un extrait de ces dernières est repris :

- Existe-t-il des formations qu'elles soient imposées ou recommandées aux managers de proximité, en matière de diversité et d'inclusion ?
- Observez-vous un lien direct entre vos actions de D&I et la motivation des salariés ?
- Quels indicateurs utilisez-vous pour mesurer l'impact de la D&I sur la motivation (fidélisation, performance) ?

6. Analyse de données

L'analyse des données a reposé sur une méthode de codage thématique, inspirée de l'analyse de contenu qualitative. Les entretiens ont d'abord été transcrits intégralement, puis un codage ouvert a été effectué afin d'identifier des unités de sens en lien avec les concepts du cadre théorique. Ces codes ont été progressivement regroupés en catégories thématiques, permettant de faire émerger des axes d'analyse transversaux.

Un système de codage évolutif (voir annexe « Codage ») a été mis en place afin d'assurer une triangulation constante entre les hypothèses formulées en amont et les éléments empiriques recueillis. Cette approche a permis de faire ressortir à la fois des régularités et des dissonances dans les discours, renforçant ainsi la validité interprétative de l'étude.

7. Limites rencontrées

Dans le cadre de cette enquête, plusieurs limites ont été identifiées, tant sur le plan de l'accès au terrain que de la représentativité des profils interrogés.

Premièrement, des difficultés notables ont été rencontrées dans la mobilisation des professionnels des ressources humaines et des référents en diversité et inclusion. Bien que plusieurs d'entre eux aient dans un premier temps accepté de participer à l'étude, durant les mois d'avril et mai, un retrait progressif a été observé. Ce désengagement s'est inscrit dans un contexte plus large de crispation politique, en particulier en lien avec les pressions exercées sur les politiques de diversité aux États-Unis, qui ont pu susciter des réticences dans certaines grandes entreprises multinationales. Sur les neuf professionnels issus de grandes entreprises initialement partants, un seul a finalement accepté de maintenir l'échange, ce qui a restreint l'accès à une vision des pratiques formelles et limité la confrontation entre discours de terrain et orientations stratégiques internes.

Deuxièmement, la nature des données recueillies constitue une autre limite. Les entretiens ont permis de recueillir des récits d'expérience riches, mais ces derniers ne s'accompagnent d'aucun accès aux documents internes des entreprises. En outre, les acteurs de terrain estiment que ces documents internes doivent rester confidentiels. En conséquence, l'analyse repose exclusivement sur les propos déclaratifs des participants. Cela pourrait impliquer un risque de biais subjectif. Il est ainsi possible que certains propos soient influencés par des effets de représentation, de prudence ou de conformisme au discours attendu.

Enfin, bien que l'échantillon ait été construit dans une logique de diversité des fonctions, des secteurs d'activité et des niveaux hiérarchiques, certaines dimensions de la diversité sont restées non représentées. En effet, aucun des répondants ne s'est identifié comme étant personnellement porteur d'un handicap, ce qui constitue une lacune dans l'étude. Ce point invite à considérer les zones manquantes en vue de futures investigations de recherche.

B. Présentation des données récoltées

1. Pratiques managériales inclusives

Sensibilisation et formation

Les entretiens ont permis de mettre l'accent sur la mobilisation des entreprises autour de la sensibilisation à la diversité et l'inclusion. La discrimination étant un sujet qui touche toujours les minorités et ce, même dans le cadre professionnel, les interviewés expliquent qu'il est courant pour leurs entreprises d'organiser des conférences sur différents sujets (voir entretiens : 6 et 10). *"Il y a régulièrement des talks qui sont organisés sur différents sujets comme le harcèlement à l'encontre de la communauté LGBT, la misogynie ou le racisme. (...) L'autre fois on a eu un talk avec une femme qui expliquait ce que c'est qu'être une femme dans un monde dominé par les hommes. Ce genre de talk a lieu assez souvent"* (Mathias, 2025).

Ce propos rejoint celui de notre interviewé chez GSK, qui souligne l'obligation de tous les employés de devoir suivre une formation d'introduction au moment de la formation d'intégration sur le sujet de la diversité et appuyant sur le respect des différences, les façons bienveillantes de communiquer et comment éviter les micro-agressions en entreprise que cela se fasse de façon consciente ou non (voir entretien : 13). *"En gros, ce sont des formations qui sont obligatoirement données à tous sur le respect des différences. On t'apprend que même une remarque qui te semblerait anodine peut être à consonance négative. Je me souviens qu'on m'avait appris qu'on ne pouvait pas dire "Tu parles bien français pour un néerlandophone" à un flamand par exemple. En fait, tu ne sais jamais comment l'autre va le prendre donc tu dois faire attention, pareil pour les commentaires racistes et sexistes et autres. (...) En fait on t'apprend à ne pas faire de "micro-agressions", ils appellent ça. Et ce n'est pas spécifique à une minorité en particulier, ça touche tous les aspects de la diversité (...)"* (Cédric, 2025).

Au sein d'UCB, ce sont des actions et campagnes de sensibilisations qui sont faites soit par le département diversité équité et inclusion, soit par des groupes qui sont formés en interne et visibles depuis leur intranet permettant globalement d'apporter de la visibilité, du soutien, de créer des événements, de faire des signalements en cas de discriminations et pouvoir trouver des alliés (voir entretien : 5). *"Alors, (...) au sein des différents groupes, c'est de l'entraide, des conseils, de l'identification, de la visibilité, effectuer des signalements en cas de discrimination mais aussi des événements organisés pour sensibiliser, former ou célébrer les différences. (...) Il y a tellement d'actions de sensibilisation que je ne saurais les citer. La gay pride est*

évidemment un incontournable, c'est l'occasion de se retrouver de se célébrer et de pouvoir faire participer nos membres quel que soit la hauteur de leurs postes" (Saliha, 2025).

Il a également été constaté, lors des entretiens, que des associations peuvent elles aussi entrer en jeu et proposer de la sensibilisation aux entreprises (voir entretien : 15). *"Le groupe Alien consulting était venu donner une sorte de conférence afin de nous sensibiliser sur la thématique de la diversité et de l'inclusion il y a quelques années déjà, cela avait pour but de nous former pour que l'on puisse éviter au maximum de discriminer qui que ce soit, surtout que l'entreprise s'est fort diversifiée en quelques années, le sujet était un peu neuf on va dire donc c'était essentiel pour la cohésion"* (Mourad, 2025).

Chez Axa, des vidéos de sensibilisation sont réalisées dans le but de mettre en scène des scénarios représentant les discriminations subies par des collaborateurs, disponibles sur les écrans dans les salles de l'immeuble (voir entretien : 3). *"On a aussi réalisé des vidéos en internes spécifiquement autour du thème de la diversité ethniques, elles sont diffusées en interne sur nos écrans un peu partout dans la boîte. Dans ces vidéos on faisait parler des collègues en tant que témoins ou victimes de discriminations, leurs vécus là-dessus et comment on peut réagir entre collègues etc. Avec aussi une vidéo spécifiquement pour les people management cette fois avec quoi faire quand il y a quelqu'un qui a souffert de racisme et de discrimination et comment gérer la situation"* (Laurent, 2025). Tout comme Axa, l'entreprise GSK porte une attention particulière à ce que les managers suivent chaque année au moins une formation autour des biais inconscients, de la communication à adopter et des soft skills lorsque la diversité est présente en entreprise (voir entretien : 13). *"Autant chez GSK (...), chaque année il y a des formations qui doivent être suivies par les managers sur la diversité et l'inclusion. (...). Ils leur enseignent les biais inconscients, comment gérer une bonne communication (...), les soft skills (...), etcetera. Pour nous ce n'est pas obligé c'est plus quelque chose qui se fait une fois par an"* (Cédric, 2025).

Dans d'autres entreprises, les formations dédiées aux managers sur le thème de la diversité ne sont pas obligatoires même si elles restent disponibles en ligne (voir entretiens : 8 et 12). *"On a des formations en internes au sujet de l'inclusion bien sûr, elles sont disponibles en ligne. En revanche elles ne sont pas obligatoires"* (Karima, 2025).

A l'inverse, les entretiens ont mis l'accent sur l'absence de formations ou sensibilisation mis à disposition de tous au sein des entreprises (voir entretiens : 4 et 11). *"Je ne pense pas (...), je n'en ai même jamais entendu parler. On va dire que le bon comportement à adopter envers les autres collègues (...) coule de source (...) on embauche tout le monde sans vraiment prêter attention à la couleur de peau, l'âge, l'origine, ou autre"* (Éric, 2025).

Instauration d'un recrutement inclusif

Selon Star Casino (2025) et Belfius (2025), la diversité se voit au travers du recrutement qui permet à divers profils de pouvoir être embauchés. *“Le recrutement est super inclusif, il suffit de voir les différents profils que l'on recrute, que ce soient les femmes, les jeunes, les plus âgés ou des personnes avec des problèmes de santé, on ne ferme pas nos portes lors du recrutement”* (Éric, 2025). Cette observation se fait de façon directe par les employés.

En ce qui concerne les pratiques d'inclusion, le recrutement est vu comme une opportunité d'offrir une égalité des chances aux collaborateurs (voir entretiens : 3, 11, 13). *“D'ailleurs même au niveau du recrutement, c'est toujours mentionné que le recrutement ne se fait pas sur base des différences”* (Cédric, 2025).

D'après notre entretien avec Axa (2025), le recrutement est décisif si l'entreprise se positionne comme étant pour la diversité et l'inclusion c'est pourquoi la discrimination positive est utilisée de même qu'une mention dédiée au respect de la non-discrimination sur chacune des annonces. *“ On fait tout (...) pour avoir plus de rôle modèle (...) avec des origines non européennes à partir du middle management. Par exemple, pour une fonction où il y a des centaines de personnes qui postulent et c'est un niveau ou un département où il n'y a pas encore beaucoup de diversité ethnique, on va faire de la discrimination positive. (...) on va commencer par regarder tous les CV dont les noms sont à consonance étrangères en premier lieu (...) en espérant trouver dans le lot le bon profil. Si on ne trouve pas (...) alors on regarde les CV à consonance européennes. On a aussi réécrit toutes nos annonces pour qu'elles soient inclusives, c'est toujours mentionné dessus”* (Laurent, 2025).

D'autres responsables en ressources humaines emploient des méthodes plus simples, comme le fait de demander au candidat de ne pas allumer la caméra et de conduire l'interview de la sorte (voir entretien : 12). *“Lorsque je suis en visio je ne regarde pas mon candidat, (...) je lui demande au préalable de ne pas allumer sa caméra pour avoir un avis 100% neutre. Ensuite, je ne vais pas forcément partager le CV au futur manager, je lui laisse seulement un compte rendu de ma discussion avec le candidat. L'essentiel c'est ce que je vais communiquer au département en question, à savoir la motivation du chercheur d'emploi, ses compétences, mon ressenti sur ses qualifications. J'essaie de rester la plus neutre possible”* (Karima, 2025).

Cela rejoint les propos tenus par Direct Way Worldwide (2025), qui fait appel à une société externe chargée de recueillir les candidatures afin de les anonymiser et de les transférer. *“On a mis en place un système de recrutement inclusif, donc on fait appel à une société qui s'appelle Unique, (...) qui propose des CV anonymes. Ce sont eux qui reçoivent les candidatures dans un premier temps, ils retirent tous les éléments qui peuvent être source de discrimination, (...). Ce*

n'est que par après qu'on les reçoit, sans les informations qui sont cachées (...). On a accès aux compétences et à l'expérience de la personne uniquement. On ne voit ni le nom, ni le genre, ni les photos ni l'âge ni rien et on se base exclusivement sur les aptitudes. La seule chose que l'on voit ce sont les initiales" (Nadia, 2025).

Cependant, les employés constatent également un recrutement beaucoup plus diversifié et mentionnent leurs doutes quant à une volonté d'atteindre un quota à l'embauche (voir entretiens : 7, 15). *"Donc oui pour moi ça ressemble à du recrutement de masse car à mon arrivée ils ont recruté facilement 30 à 40 personnes d'origines étrangères, là je pense principalement aux noirs et aux arabes. Et toutes ont atterries dans mon département (...). Pour moi honnêtement, ça ressemble à une façon de vite promouvoir la diversité et atteindre des quotas" (Amandine, 2025).*

Le système de mentorat

Dans ce contexte, le mentorat est recensé comme étant une pratique existante en entreprise qui peut favoriser l'inclusion des collaborateurs et leur permettre une évolution. Dans le cadre du genre, il est observé qu'il y a déjà eu un programme de mentorat permettant de faciliter l'évolution des femmes en entreprise. Ces pratiques de mentorat ont existé et permis aux collaboratrices de rencontrer régulièrement des hommes de la direction et de les présenter lors de réunions en externe pour favoriser leur visibilité (voir entretien : 3). *"Oui, on a fait ça à l'époque pour le genre. On mettait en tandem des femmes avec un homme de la direction supérieure avec pour but de donner plus de visibilité aux femmes" (Laurent, 2025).*

Certains chefs d'entreprise ont conscience de la plus-value qu'apportent les femmes dans des postes à responsabilités, c'est la raison pour laquelle notre interview met en avant l'opportunité qu'a eu notre interviewé de devenir manager grâce à son mentor, qui est également son CEO (voir entretien : 2). En parallèle, le mentorat met l'accent sur la possibilité de connecter un senior expérimenté avec un junior ce qui permet la cohabitation harmonieuse des différentes générations (voir entretiens : 5, 11). *"...la possibilité de connecter les seniors avec les plus jeunes par le biais de programmes leur permettant un véritable mentorat, ceci est rendu possible grâce au groupe ERG, qui facilite ce système" (Saliha, 2025).*

Une façon d'apporter une continuité dans la vie sociale des personnes plus âgées est de les former à devenir mentors au sein de l'entreprise au-delà de leurs retraite (voir entretien : 13). *"... chez AG assurance je sais qu'ils aident les seniors à préparer leurs retraites et à devenir des "mentors" après leurs retraites pour ne pas mettre un terme à leur vie sociale" (Cédric, 2025).*

Il existe également le cas particulier où des associations externes proposent du mentoring aux collaborateurs de l'entreprise (voir entretien : 6). De manière indirecte, certains managers endossent parfois ce rôle de mentor en s'identifiant, du fait de leur origine ethniques ou du milieu social, aux juniors et leurs proposent naturellement un suivi au cours de leur carrière (voir entretien : 6). *“Ce n'est pas écrit mais ça s'est fait naturellement notamment avec Hakim mon manager qui est m'a pris sous son aile (...) il me donne des conseils. De ce fait, on peut le considérer comme un mentor”* (Mathias, 2025).

Cependant, il a été souligné lors de l'entretien avec Carla que malgré la possibilité de bénéficier d'un système de mentorat, cela ne garantit pas le développement professionnel du mentoré (voir entretien : 10). *“En fait, moi j'ai un mentor qui ne me suit pas du tout, je la vois peut-être une fois par an. Elle ne cherche pas à me contacter, elle ne me parle pas de mes objectifs, j'ai surtout l'impression que c'est un système qui leur est imposé et forcément si tu n'as pas envie de suivre ton mentoré et que tu ne crois pas en lui ou tout simplement que ça ne t'intéresse pas, tu ne l'aideras pas. Dans mon cas, c'est frappant de voir à quel point des jeunes qui ont commencé la même année que moi sont bien plus loin car leur mentor fait tout pour leur permettre de progresser, ils ont des réunions chaque semaine... Tandis que moi je me sens frustrée et mise de côté alors que j'ai les mêmes compétences”* (Carla, 2025).

Toutefois, des entreprises n'ont pas connaissances de ce type de pratique car elles se font de manière informelle sans cibler la diversité en particulier (voir entretien : 4). Cela crée un contraste avec nos interviews qui affirment ne pas avoir connaissance de ce système (voir entretiens : 1, 8, 12). *“Ah ça non, je n'en ai jamais entendu parler”* (Christopher, 2025).

L'équité dans l'accès aux promotions

L'accès aux promotions est un sujet qui scinde les avis.

D'une part, nos interviewés estiment qu'un plafond de verre existe toujours lorsque l'on est issu d'une minorité (voir entretiens : 4, 8, 10, 11, 15). *"Cela dit, (...), il y a peu de promotions accordées aux personnes issues de groupes minoritaires, je ne vois quasi aucune personne en situation de handicap dans le top management, pareil pour un étranger qu'il soit asiatique, arabe ou noir"* (Christopher, 2025).

D'après Éric, employé de Star Casino (2025), un employé issu de la diversité doit se dépasser et fournir plus d'effort que les autres pour avoir de la reconnaissance et obtenir une promotion. *"Mais je dirais que la reconnaissance est moindre quand tu es issu de la minorité. Tu as beau travailler des heures supplémentaires, être disponible et apporter des modifications en week-end, te proposer partant pour n'importe quelle mission dans ton département, (...). Un gars issu de la majorité sera reconnu, félicité et plus facilement promu pour le même type de travail"* (Éric, 2025).

Les propos de notre interviewé chez Belfius (2025), aborde cette difficulté de briser le plafond de verre dont les minorités sont victimes lorsque les promotions sont en jeu et met l'accent sur la nécessité de connaître les langues nationales pour être promu. *"On attribue certaines promotions aux personnes qui parlent bien néerlandais car c'est demandé dans la description du poste. (...), pourtant je peux vous assurer que des étrangers, des personnes d'orientation sexuelles différentes ou d'identité de genre différentes et qui parlent parfaitement néerlandais(...), qui font du bon travail existent et pourtant il y en a que très peu dans les hauts postes de Belfius, (...)"* (Christopher, 2025).

D'autre part, il semble que les promotions ne dépendent que des compétences et ne sont pas liés aux aspects qui pourraient causer de la discrimination (voir entretiens : 5 et 6). *"Ici, tout le monde négocie son salaire selon les performances obtenues en fin d'année, nous obtenons un bonus et pouvons négocier nos promotions"* (Mathias, 2025).

C'est ce que soutient notre collaborateur chez AG Assurance qui pense que tout employé peut évoluer avec les mêmes chances qu'un autre au sein de l'organisation pour autant que la qualité du travail y est. *"En termes d'accès à des postes de management, c'est ton travail et ta capacité à gérer ton équipe qui va primer. (...), il faut que tu en aies envie, montrer ton investissement. Selon moi, ce n'est pas une question de favoritisme, (...), on a d'ailleurs plus de femmes cadres que d'hommes. Tu commences tout en bas avec tout le monde puis en fournissant des efforts, tu vas monter, tout simplement. (...) les possibilités d'évolution sont les mêmes pour tous"* (Mehdi, 2025).

De même, pour le collaborateur interrogé et travaillant chez GSK, les promotions ne font pas l'objet de discriminations seulement les efforts fournis paient (voir entretien : 13). *“Alors au niveau de l'accès à des postes de management, je n'ai jamais rien ressenti chez GSK et pourtant je suis un homme noir. Au contraire, j'ai même eu droit chaque année à de belles augmentations salariales donc je n'ai pas l'impression que ça soit quelque chose d'influent”* (Cédric, 2025).

Une volonté de permettre aux minorités de pouvoir bénéficier d'une ascension professionnelle a été également recensée lors de l'interview avec Direct Way Worldwide (2025). *“Depuis l'arrivée du nouveau CEO, un changement s'est opéré dans l'entreprise et ça a révolutionné énormément de choses. (...) C'est une demande de sa part que ça soit une femme qui puisse être manager(...). C'est comme ça que j'ai été promue. De même pour un collègue à moi qui a longtemps été victime de harcèlement pour son orientation sexuelle, depuis la restructuration de l'entreprise il a été promu manager et ça ne pose de problèmes à personne. Pour une femme marocaine, fatalement issue de la diversité en Belgique, ça représente beaucoup, il a révolutionné la société”* (Nadia, 2025).

Pour notre interview chez Belfius (2025), c'est aussi le rôle du manager de proximité qui entre en ligne de mire. *“(…) c'est ma team manager qui se soucie de moi, de mes collègues, elle fait attention à ce que l'équipe évolue et veuille rester dans la boîte donc elle fait le maximum pour que ça se passe bien. (...), je suis une des rares à qui elle a rapidement proposé des possibilités d'évolution au vu de mes résultats positifs et du fait qu'elle croit en moi et qu'on a une bonne relation”* (Amandine, 2025).

Ce que propose notre interviewé et responsable du département diversité et inclusion chez Axa est de permettre aux minorités qui ont encore du mal à briser le plafond de verre en proposant au top management et en prodiguant des conseils au collaborateur qui se trouve dans le middle-management afin d'évoluer (voir entretien : 3). *“Ce que l'on remarque c'est qu'il existe un réel plafond de verre en matière de diversité ethniques. Pour le briser, (...) on va mettre des collègues avec des origines non-européennes qui sont dans les couches en dessous (middle-management) en tandem avec quelqu'un du top management avec qui ils s'engagent à se voir plusieurs fois pour apprendre à se connaître et apprendre sur le plan professionnel avoir des conseils et voir ce que la personne pourrait faire pour mieux évoluer dans leurs carrières”* (Laurent, 2025).

La motivation chez les jeunes employés

Au cours de nos entretiens nous avons pu récolter différents témoignages allant dans le même sens et selon lequel les jeunes sont plus réceptifs que les plus anciens (voir entretiens : 2, 3, 5, 6, 7, 8, 12, 13, 14 et 15).

Lors de cette récolte de données, certains entretiens en particulier ceux de Mathias et Hakim, ont suggéré que la présence de politiques de diversité et d'inclusion n'était pas un point qui était recherchée initialement mais que son absence a été soit ressentie créant une démotivation, soit est présente et créant un standard (voir entretiens : 6 et 9). *"Ici chez Proximus, tu n'as que très très peu de diversité et l'inclusion n'est pas à son paroxysme (...) Au début, je ne pensais même pas que ça serait quelque chose dont j'aurais besoin jusqu'à ce que je me retrouve dans une entreprise avec des hommes blancs de 50 ans partout. C'est vrai que je ne me sens pas tellement à ma place et je sais que si demain je suis amené à chercher un nouvel emploi je veux pouvoir retrouver ces pratiques en entreprise et que ça soit visible"* (Hakim, 2025). Pour notre interrogé chez Clifford Chance, c'est devenu un standard que les jeunes collaborateurs perçoivent vite l'absence des politiques de diversité et d'inclusion (voir entretien : 6). *"Quand même car quand elle n'est pas là finalement tu le ressens vite. C'est devenu une norme d'avoir de la diversité surtout à notre âge (...). Le fait d'avoir des personnes qui ont le même parcours que toi et être manager, (...) ça te permet de renforcer les liens et ça te motive tellement plus"* (Mathias, 2025).

Pour d'autres collaborateurs il est évident que les jeunes soient plus motivés comme c'est le cas chez Belfius (voir entretien : 7). *"C'est ultra important, l'un des plus important car tu as besoin de te sentir respectée, car tu es volatile et si je n'aime pas je me casse et si j'arrive dans une grosse structure et en plus de ça on prend en compte tes dires, tes valeurs"* (Amandine, 2025).

En effet, notre collaborateur chez GSK rejoint le fait que cette norme chez les jeunes peut aussi s'expliquer par la volatilité comme énoncé chez Belfius (voir entretien : 13). *"En fait, s'il n'y en a pas je ne pense pas qu'un jeune restera dans l'entreprise, tu vois ? C'est devenu tellement banal pour nous de connaître la diversité, de composer avec et de pouvoir tous travailler ensemble comme ça l'a été dans l'enseignement secondaire et supérieur que si tu ne trouves pas ça dans la vie professionnelle c'est qu'il y a un décalage"* (Cédric, 2025).

Notre interviewé chez Axa, responsable diversité et inclusion, nous en donne aussi l'explication de cette aversion qu'ont les jeunes collaborateurs pour les pratiques inclusives (voir entretien : 3). *"Non, les jeunes sont beaucoup plus réceptifs à nos politiques de D&I. Je dirais que la raison est simple. Les générations précédentes n'ont pas connu ces politiques à l'époque, on ne parlait*

pas de diversité et d'inclusion. (...) Et pour certains jeunes, la D&I c'est tellement normal qu'il ne faut même pas en parler, ça va de soi" (Laurent, 2025). Notre interviewé va plus loin en expliquant que les générations qui entrent sur le marché de l'emploi ont comme critères la culture d'entreprise (voir entretien : 3). *"D'ailleurs, des études montrent que pour ta génération, le salaire n'est plus le critère principal mais que la culture d'entreprise est super importante et qu'il est essentiel de se sentir respecté, valorisé, de pouvoir rester soi-même au sein de l'entreprise. Rien à voir avec les générations précédentes. Votre génération est axée sur l'écologie, le « work-life balance », je dirais que les priorités ont changés d'une génération à l'autre"* (Laurent, 2025).

Pour notre manager en ressources humaines chez Sabca, il est évident que les pratiques inclusives répondent aux besoins des jeunes en raison de la multiculturalité des profils (voir entretien : 14). *"Je pense en effet qu'ils sont plus sensibles que nos « anciens ». Aussi dû au fait d'avoir beaucoup plus de nationalités et plus de jeunes qu'avant, avec un turnover plus important qu'il y a 100 ans..."* (Vivianne, 2025).

Au sein de l'entreprise Direct Way Worldwide l'observation porte sur le comportement des jeunes collaborateurs concernant la mise en pratique des politiques inclusives (voir entretien : 2). *"Le fait que je sois issue du Maghreb a été salué par mes collègues africains et nord-africains, je sais que beaucoup s'identifient à moi. On a de nouveaux jeunes qui partagent leur volonté d'avoir un poste comme le mien, ils sont fiers. Dans de nombreuses boîtes ce n'est pas encore le cas ou dans une moindre mesure donc ça les boost"* (Nadia, 2025).

Au sein de l'entreprise pharmaceutique, UCB, il est considéré que les jeunes employés sont davantage sensibles à ces politiques en raison des valeurs partagées qu'ont les différentes générations en commun (voir entretien : 5). *"Oui les jeunes y sont vachement plus sensibles, je dirais même que les seniors ou les personnes de mon âge ne s'y sont que très rarement intéressés. C'est une question de culture et de valeurs, les jeunes sont plus axés sur les valeurs de sens au travail, d'estime de soi, de confiance alors que les plus anciens sont davantage orientés sur les résultats, la hiérarchie"* (Saliha, 2025).

Ensuite, il ressort de plusieurs employés interrogés qu'ils auraient souhaité bénéficier de ce type de pratiques (voir entretiens : 3 et 15). *"Complètement, moi si je me retrouve demain à votre place en tant que chercheuse d'emploi sans expérience, je ferais tout pour me faire embaucher par une entreprise qui met l'accent sur les valeurs de diversité et d'inclusion, c'est même essentiel. Surtout qu'on sait qu'elles existent. Des entreprises qui prônent l'inclusivité, où vous pouvez concilier vos pratiques religieuses et vie professionnelle, garder le voile, ne pas être discriminé parce que vous vous appelez Aboubakar ou que vous êtes homosexuels et pouvoir mener votre vie simplement sans contrainte et avoir accès aux mêmes chances que la majorité, c'est plus un luxe alors pourquoi s'en priver"* (Mourad, 2025).

Luc rejoint les propos de l'employé travaillant chez KPN, en exprimant le fait que cela lui aurait plu (voir entretien : 3). *“Alors non, je n'en ai pas eu. Je pense même que ça aurait probablement aidé parce que lorsqu'on intègre une grande entreprise où l'on ne connaît personne ce n'est pas évident de trouver son chemin. Plus jeune j'aurais aimé bénéficier de ce genre d'accompagnement”* (Laurent, 2025).

Toutefois, il a été recensé lors des entretiens que deux personnes interrogées ne se sentent directement pas sensibles aux pratiques d'inclusion en entreprise (voir entretiens : 1 et 10). *“Pour être le plus transparent possible, je ne suis pas particulièrement sensible à ces pratiques car même sans réunions mensuelles ou autre j'arrive facilement à m'adapter au lieu de travail et aux profils avec lesquels j'échange. Je suis une personne assez sociable, donc même sans mesure derrière je n'aurais pas eu de mal à bien m'entendre avec les autres à m'insérer”* (Mehdi, 2025).

Enfin, malgré la présence de diversité en entreprise et des programmes prévus à cet effet, il existe des jeunes qui sont contre les politiques de diversité et d'inclusion (voir entretien : 3).

“Pour d'autres malheureusement ce n'est pas le cas, pour certains ce n'est pas parce qu'on est jeunes qu'il faut être d'accord avec l'inclusion des profils diversifiés. Il y a de tout, mais chez les gens on retrouve soit beaucoup d'enthousiasme, soit de l'animosité autour de ces sujets” (Laurent, 2025).

2. La diversité visible et représentée dans l'entreprise

En ce qui concerne la représentation de la diversité en entreprise, les personnes interrogées mettent en avant l'impact que cela a sur la motivation des employés (voir entretiens : 1, 2, 3, 7, 9 et 10).

En effet, lors de notre interview d'un employé chez Proximus, ce dernier a mis l'accent sur l'importance de la visibilité de la diversité (voir entretien : 9). *“Oui il est important d'avoir différents profils à tous les niveaux et ça me servirait comme une sorte de motivation car je me dirais qu'il y a de la place pour tous et on se concentre plus sur les compétences que sur le reste, ce qui n'est jamais vraiment garanti car il existe encore trop de discriminations”* (Hakim, 2025).

Pour certains collaborateurs, comme c'est le cas chez Belfius, la diversité visible en entreprise amène de la crédibilité, de l'espoir et agit comme un levier de motivation pour les employés issus des minorités (voir entretien : 7). *“C'est clair et net, c'est même un fait ! Quand la diversité*

est visible en entreprise, que tu vois des personnes qui te ressemblent, ça donne de l'espoir aux personnes issues de la diversité, c'est une véritable source de motivation. On ne croit que ce que l'on voit, le fait de pouvoir s'identifier à d'autres personnes issues de minorités comme toi dans l'entreprise influence clairement ton engagement, ta volonté de grandir dans l'entreprise" (Amandine, 2025).

Selon le collaborateur d'Axa, la représentation dans les instances dirigeantes est essentielle pour les minorités (voir entretien : 3). *"Il est impératif d'avoir des rôles modèles. (...) tant qu'on n'a pas d'individus issus de la diversité dans des postes clés on n'avance pas. Par exemple, dans la diversité d'origine ethnique si on ne voit pas de directeurs avec un nom arabe dans la hiérarchie, (...), un collaborateur arabe qui ne voit pas de rôle modèle avec un nom arabe va se demander si les valeurs sont réelles... L'employé peut vite se dire que c'est que du blabla et qu'il n'y a pas vraiment de place pour moi, ni en perspectives d'évolution... Donc il risque d'être démotivé et même de quitter l'entreprise"* (Laurent, 2025).

Ce qui a été relevé lors de notre entretien avec notre collaboratrice de Direct Way Worldwide est l'impact de la diversité au sein de l'entreprise sur certains leviers de la motivation tels que l'autonomie ou la reconnaissance (voir entretien : 2). *"Le fait qu'on ait davantage de collaborateurs issus de la diversité, (...) a apporté une certaine ouverture d'esprit. Une véritable autonomie s'est instaurée, (...) même au niveau des performances ça ne fait que monter en flèche. Et sur le plan humain c'est énormément d'épanouissement et de reconnaissance. On sent qu'on est véritablement reconnu pour notre travail, de par ce que l'on apporte individuellement et de ce que le travail collectif apporte à la société. Depuis qu'on a mis nos politiques inclusives au cœur de l'entreprise, la motivation des employés est au maximum c'est clair. Après il n'y a pas que ça qui joue mais ça en fait grandement partie"* (Nadia, 2025).

L'accessibilité est l'élément qui est revenu au cours de notre entretien avec notre employé chez AG Assurance (voir entretien : 1). *"Honnêtement ça motive de voir une personne qui nous ressemble occuper un poste à responsabilité, ça donne l'impression que cela est plus accessible, car tant qu'on ne le voit pas on pense que c'est inaccessible. Moi je suis marocain et je pense que de voir un directeur marocain m'aurait influencé à en faire davantage car pour moi ça veut dire que c'est faisable"* (Mehdi, 2025).

Au sein de l'entreprise KPMG, notre interviewée exprime ce qu'elle observe au sein d'un département géré par une personne issue de la minorité et l'impact que cela a sur l'engagement des employés, leurs performances et leurs motivations (voir entretien : 10). *"Le seul cas observé à présent c'est un manager albanais de confession musulmane, (...) je sais que beaucoup de personnes issues des minorités s'identifient à lui. Particulièrement les employés qu'il gère, ils sont motivés comme pas possible et ça se voit entre eux et les autres équipes. Ils veulent finir comme lui donc ils se donnent à fond. Ils ont de très bons résultats quand ils*

présentent leurs performances reviews. On en a tous et ils ont une bonne réputation au niveau de la performance et ça c'est depuis que le manager albanais est là et qu'il propose des initiatives" (Carla, 2025). Elle s'appuie également sur son sentiment personnel d'identification à d'autres collaborateurs issus de la diversité, plus particulièrement lorsqu'il s'agit d'employés à des postes à responsabilités (voir entretien : 10). *"Je t'avoue que s'il y avait une personne noire à un poste de direction je verrais les choses différemment, je serais tellement plus motivée. Ça veut dire que c'est possible. Qu'on peut évoluer et que leurs politiques ne sont pas que du vent"* (Carla, 2025).

Cependant, ce qui est ressorti de l'entretien avec le collaborateur de chez Clifford Chance, entreprise déjà fort diversifiée est que la présence ou non de diversité n'agit pas forcément comme un levier de motivation (voir entretien : 6). *"Pas forcément car je ne fais pas attention à qui est au-dessus de moi, je ne me vois pas rester dans une boîte longtemps, notre génération est à la recherche d'opportunités. Je m'identifie rarement aux personnes au-dessus de moi car je viens faire mon travail et acquérir des expériences avant tout. Même s'il y a de la diversité et des politiques inclusives, si je n'apprends plus rien et que je n'évolue plus, je partirais"* (Mathias, 2025).

Néanmoins, le contraire a été constaté auprès de la Sabca lors de notre entretien avec une personne interrogée qui n'identifie pas de lien entre la visibilité de la diversité et l'influence que cela aurait sur la motivation, sauf dans le cas des femmes (voir entretien : 14). *"Personnellement pas, à part si vous entendez aussi les « femmes » par groupe minoritaire. Je trouve cela essentiel que dans un comité de direction ou un board il y ait au moins une femme, surtout dans notre secteur. Après pour les autres groupes minoritaires, pour moi, cela n'est clairement pas déterminant. Ce qui est déterminant c'est le travail, le lead by example (exemplarité), la confiance, la communication, le leadership. Peu importe l'âge, peu importe la couleur de peau, peu importe la religion"* (Vivianne, 2025).

C'est ce que rejoint notre interviewé étant employé chez Star Casino, ce dernier souligne que seules les compétences comptent, la diversité ou les politiques d'inclusion ne sont en rien déterminantes que ce soit sur les performances ou la motivation des employés (voir entretien : 4). *"Non, pour ma part car j'ai toujours été éduqué avec le fait que si tu es bon tu vas y arriver, si tu vises un objectif et que tu te donnes tous les moyens, tu vas y arriver à un moment donné. Donc pour moi, voir des gens issus de minorités dans des postes à responsabilités donne de la fierté certes. Mais ta réussite tu ne peux la louper si tu as tout donné pour y arriver"* (Éric, 2025).

Enfin, au cours des entretiens une personne soulève un enjeu quant à la diversité visible en entreprise et explique en quoi elle n'est pas forcément source de motivation (voir entretien : 15). *“A partir du moment où les autres collaborateurs savent que tu es en plein jeûne du ramadan, où que tu es porteur de handicap, que ta différence est visible bien qu'il y ait des dispositifs ou aménagements prévus, cela peut créer des conflits. Dans le cas des personnes de confession musulmane, si tu montres le moindre signe de fatigue durant le mois de ramadan, tu sais que tes performances sont scrutées et on remet très vite la faute sur ta croyance, ce qui pousse de nombreux collègues à ne pas divulguer d'informations sur lesquelles ils peuvent être attaqués par la suite. Et c'est exactement pareil pour notre collègue malvoyante qui a un handicap visible, sa productivité était ralentie, elle a subi des sortes de micro-agressions au quotidien, elle était de moins en moins engagée, elle se renfermait sur elle-même et a fini par démissionner... Donc oui c'est bien d'avoir de la diversité en entreprise, c'est bien de rendre visible certains aspects mais il faut pouvoir gérer les interactions entre les collaborateurs pour que la majorité ne se retourne pas contre les minorités visibles”* (Mourad, 2025).

C. Discussion

Cette section est consacrée à l'analyse des données issues des entretiens menés. L'objectif est d'examiner dans quelle mesure ces résultats confirment ou infirment la problématique de ce mémoire, étant pour rappel :

“Dans quelle mesure la diversité et l'inclusion en entreprise influencent-elles la motivation des employés ?”

Pour y répondre, nous procédons à un retour sur les hypothèses qui ont été formulées au départ.

1. Retour sur l'hypothèse 1

Dans cette hypothèse, l'objectif est d'évaluer dans quelle mesure les pratiques managériales inclusives influencent la motivation au travail, notamment chez les jeunes collaborateurs. Pour y répondre, les apports théoriques ont été confrontés aux données empiriques issues d'entretiens menés avec les différentes personnes interrogées.

Hypothèse 1 : Les pratiques managériales inclusives ont un impact sur la motivation au travail, en particulier chez les jeunes collaborateurs.

Les entretiens réalisés dans différentes entreprises révèlent que les actions de sensibilisation et de formation sont globalement alignées avec les recommandations théoriques, telles que :

- Prévenir des discriminations à l'encontre des minorités (Bereni et Prud'homme, 2019) ;
- Reconnaître des contributions de chacun indépendamment des mesures légales (Karjalainen et Divanach, 2024) ;
- Rendre visible les obstacles et difficultés rencontrées par certains groupes, ce qui amène à un climat davantage inclusif (Thuillier et al., 2022) ;
- Mettre en place des actions ciblées qui sont par la suite généralisées à l'ensemble de l'entreprise (Barth, 2024).

Toutefois, certaines limites peuvent subsister comme le suggère El Abboubi (2018) en relevant d'une part, l'importance de veiller à ce que les formations ne contiennent pas de stéréotypes et d'autre part, la volonté de représenter un peu plus la diversité au travers des formateurs.

Plusieurs structures, comme GSK et Axa, ont intégré ces pratiques dès l'intégration des nouveaux employés. Chez GSK, une formation sur le respect des différences et la prévention des micro-agressions est systématiquement dispensée à l'ensemble du personnel (Cédric, 2025). De son côté, Axa propose des supports vidéo internes traitant des discriminations ethniques et des attitudes à adopter face au racisme ou à toute forme de discrimination (Laurent, 2025). Ces démarches s'inscrivent dans la lignée des préconisations de Meier (2024) ainsi que de Bereni et Prud'homme (2019), qui soulignent l'importance de former les collaborateurs pour limiter les comportements discriminatoires et favoriser un climat de travail inclusif.

En outre, certaines entreprises vont au-delà de la formation traditionnelle en organisant des conférences sur des thématiques telles que le harcèlement envers la communauté LGBT ou la misogynie (Mathias, 2025). Cette approche s'inscrit dans les recommandations de Schuhl et al. (2020), qui soulignent l'importance de sensibiliser les équipes par le biais d'événements engageants et de témoignages issus de minorités. De telles initiatives contribuent à déconstruire les stéréotypes auxquels ces groupes peuvent être confrontés.

Cependant, il convient de noter certaines limites dans la pratique. Par exemple, certaines entreprises, comme celles mentionnées par Karima (2025), proposent des formations sur la diversité, mais celles-ci ne sont pas obligatoires. Cette situation va à l'encontre des recommandations théoriques de Meier (2024), qui suggèrent des actions systématiques et obligatoires pour garantir une formation inclusive et cohérente au sein de l'organisation.

De plus, d'autres entreprises, comme celle citée par Éric (2025), n'ont mis en place aucune formation ou initiative de sensibilisation sur le sujet de la diversité, ce qui semble s'opposer aux principes théoriques qui soulignent la nécessité d'une approche proactive.

Les entreprises comme GSK, Axa et UCB, mettent en œuvre des formations continues et des initiatives de sensibilisation régulières, ce qui s'inscrit dans la perspective développée par Meier (2024). Ces actions favorisent la reconnaissance des talents et la réduction des discriminations, en ligne avec les propositions de Karjalainen et Divanach (2024) et Schuhl et al. (2020).

Comme le montre l'exemple de Karima (2025), l'absence de formation obligatoire dans certaines entreprises crée une inégalité dans l'accès à ces formations et à la sensibilisation. Cette inégalité est contraire à l'approche théorique, qui conseille une formation systématique et obligatoire pour tous les employés, comme le soulignent Schuhl et al. (2020) et Meier (2024).

L'utilisation de campagnes visibles sur les intranets de l'entreprise comme c'est le cas chez UCB (Saliha, 2025) permettent une visibilité continue sur la diversité permettant de changer les mentalités et de transformer la culture d'entreprise basée sur des valeurs plus inclusives. Ces méthodes visent à inscrire l'inclusion dans la culture de l'entreprise au quotidien, un point que la théorie souligne comme essentiel pour transformer les mentalités comme mentionné par Barth (2024).

Bien que les entretiens ont relevé une approche systématique des formations et sensibilisations dans le cadre de la diversité. Ces approches rejoignent les recommandations de Meier (2024) et Schuhl et al. (2020), qui soulignent l'importance d'une approche proactive et continue en matière d'inclusion. Toutefois, certaines entreprises comme Star Casino et Verisure n'imposent pas ce type de formations, voire n'en proposent aucune, ce qui engendre des écarts. En effet, les entretiens ont révélé que ces deux organisations ayant comme point commun l'absence de formations obligatoires ou des pratiques inclusives régulières, sont beaucoup moins sensibles à ces enjeux, voire sceptiques quant à leur utilité.

Enfin, si les conférences enrichissent la réflexion, leur portée reste limitée sans un soutien structurel durable. Cela invite à approfondir l'analyse du processus de recrutement, afin de le comparer à la littérature.

Enfin, si les conférences enrichissent la réflexion, leur portée reste limitée sans un soutien structurel durable. Ce qui nous pousse à creuser davantage au niveau du recrutement pour pouvoir comparer cela avec le recrutement inclusif.

Le recrutement inclusif, quant à lui, peut se faire de différentes manières mais lors de nos entretiens ce sont les CV anonymes qui ont retenu notre attention. En outre, l'appel de sociétés externes d'anonymisation des candidatures au moment du recrutement comme c'est le cas au

sein de la société Direct Way WorldWide (Nadia, 2025) reflète la préconisation d'Amadiou et Roy (2019) pour limiter l'arbitraire humain et fonder les décisions sur les compétences seules.

Le recrutement inclusif peut prendre plusieurs formes, mais les entretiens ont mis en lumière l'usage de CV anonymes. Par exemple, la société Direct Way WorldWide (Nadia, 2025) fait appel à un prestataire externe pour anonymiser les candidatures, une pratique qui rejoint ce que préconisent Amadiou et Roy (2019) visant à réduire les biais humains et à centrer l'évaluation sur les compétences.

Pourtant, en dépit de l'efficacité théorique du CV anonyme pour éliminer les biais d'apparence et se focaliser exclusivement sur les compétences (Bacquelaine et al., 2020), certaines entreprises recourent à des pratiques moins rigoureuses et moins neutres. Ainsi, Karima (2025) préfère demander aux candidats de désactiver leur caméra lors des entretiens en visioconférence, méthode non traçable et non standardisée, qui ne garantit ni l'impartialité ni la transparence du processus.

Une constatation faite est l'application effective de la discrimination positive par Axa lors du processus de recrutement (Laurent, 2025). Ce dernier explique que les CV à consonance étrangère sont systématiquement examinés en priorité pour remplir des quotas ethniques, avant de considérer les autres candidatures. Cette démarche introduit un biais supplémentaire fondé sur l'origine perçue, contredisant l'objectif même d'équité défendu par Coron et al. (2024) mettant l'accent sur l'importance de neutraliser les biais et stéréotypes tout au long du processus de recrutement. En remplaçant un biais par un autre, ces pratiques s'éloignent de la neutralité procédurale que prône Braun (2021) ce qui permettrait de garantir un recrutement véritablement inclusif.

Il est à même de se demander si la discrimination positive dans le cas d'Axa ne ferait finalement pas l'objet de limites et mettent en avant la contradiction du processus de discrimination positive qui renforce un autre type de biais. Ce constat invite à explorer davantage ce qu'il est possible de mettre en place afin de neutraliser les biais inconscients lors du processus de recrutement sans créer une quelconque discrimination. A présent, il est intéressant de comparer ce que préconise la théorie sur les pratiques de mentorat et de confronter cela avec les données récoltées lors des entretiens.

Comme il a été analysé au cours de la pratique, dans certaines structures telles que UCB, le système de mentorat est à disposition des employés et ce, indépendamment de leurs appartenances à un groupe ce qui permet de supprimer les stéréotypes autour de l'assistance des minorités en entreprise (Saliha, 2025). Ceci rejoint les suggestions de Meyer et Csanyi-Virag (2024) qui assurent que ce genre de pratique permet de créer un environnement véritablement inclusif et axé sur les compétences et la volonté d'accès aux opportunités professionnelles ce qui évite de développer un sentiment d'injustice pour les non-bénéficiaires des programmes inclusifs (Jaiswal et al., 2022).

Cependant, la littérature suggère que le mentorat permet aux mentorés d'être davantage épanouis, accompagnés et de connaître une progression au sein de l'entreprise, comme le soulignent Perronet et al. (2023) et Garel (2022). Cela a été contredit, notamment lors de l'entretien avec l'employée de chez KPMG qui exprime le manque d'implication de son mentor ne lui permettant pas de progresser comme le suggère la littérature (Carla, 2025).

Cela clôture les comparaisons faites sur le mentorat et permet de passer aux observations suivantes portant sur l'attribution de promotions dans le cadre de la diversité et de l'inclusion en entreprise.

En ce qui concerne l'accès aux promotions, Barth (2024) met en lumière l'existence persistante d'un « plafond de verre » qui empêche encore de nombreux talents issus de groupes minorisés d'accéder aux postes à responsabilité, malgré leurs compétences. En effet, cela rejoint les dires de cinq de nos interviewés, notamment pour les entretiens 1, 8, 10, 11 et 15 qui estiment qu'un plafond de verre existe toujours. Ces derniers ont le sentiment, qu'en tant que personnes appartenant à un groupe minoritaire, cela constitue un frein à leur évolution professionnelle.

La confrontation met en évidence que, là où la théorie préconise une refonte systématique des processus de carrière (Meyer et Csanyi-Virag, 2024), certaines entreprises ont effectivement déployées des initiatives proactives comme c'est le cas de Direct Way Worldwide (Nadia, 2025) qui illustre la puissance d'un engagement de la direction pour transformer les pratiques de promotion et créer des modèles inspirants.

De même, le recours au coaching par le manager de proximité, tel que décrit par Amandine (2025) enrichit la théorie en y intégrant une dimension relationnelle et contextuelle, essentielle pour lever les obstacles invisibles à l'évolution professionnelle.

Enfin, la perception d'équité par Mehdi (2025) et Cédric (2025) confirment que, lorsque les critères de performance sont clairement communiqués et appliqués, le risque de perception de discrimination diminue, validant partiellement les recommandations de Barth (2024) sur la transparence des processus.

Conclusion intermédiaire de l'hypothèse 1

Littérature et terrain convergent clairement et démontrent que les pratiques inclusives renforcent la motivation, à condition d'être mises en œuvre de manière cohérente. Ainsi, la théorie insiste sur la nécessité d'inscrire la sensibilisation à la diversité dans la formation continue des collaborateurs afin de déconstruire les stéréotypes et de prévenir les micro-agressions (Schuhl et al., 2020). Sur le terrain, les entretiens confirment l'impact de ces formations. Chez GSK, les nouveaux employés suivent un processus d'intégration obligatoire, au cours duquel est prévue une formation sur le respect des différences. Un module est prévu pour conscientiser et prévenir sur la question des micro-agressions. Cette formation a

contribué à renforcer le sentiment de sécurité psychologique et d'appartenance chez les jeunes recrues (Cédric, 2025).

De même, la littérature préconise des processus de recrutement neutre et objectif, par le biais de l'intelligence artificielle ou de CV anonymes, pour limiter les biais inconscients (Lacroux & Martin-Lacroux, 2021 ; Amadiou & Roy, 2019). En pratique, l'utilisation de prestataires externes anonymisant les candidatures avant leur transmission à l'entreprise illustre cette recommandation : chez Direct Way Worldwide, cette méthode a non seulement renforcé la confiance des jeunes recrues, mais aussi leur motivation initiale, en leur donnant l'assurance d'un jugement fondé uniquement sur leurs compétences (Nadia, 2025).

Le mentorat, quant à lui, est dépeint dans la littérature comme un levier crucial de développement et de bien-être au travail, grâce à une relation de soutien personnalisé (Perronet et al., 2023 ; Garel, 2022). Les témoignages recueillis montrent que, chez Axa, le jumelage de collaboratrices avec des cadres supérieurs a non seulement amélioré leur visibilité, mais aussi leur engagement car plusieurs jeunes ont pu bénéficier de ce programme de « mentorship » il y a quelques années et leur comité de direction est aujourd'hui composé de plus de femmes que d'hommes, ce qui démontre l'efficacité du mentorat à long terme (Laurent, 2025).

Enfin, les études alertent sur l'existence d'un plafond de verre et soulignent l'importance de critères transparents pour l'évolution de carrière (Meyer & Csanyi-Virag, 2024 ; Barth, 2024). Sur le terrain, quand les processus de promotion sont perçus comme équitables, par exemple, grâce à un accompagnement individuel par le manager de proximité, les jeunes collaborateurs se déclarent prêts à fournir des efforts supplémentaires, convaincus que leur mérite sera reconnu (Amandine, 2025 ; Mehdi, 2025). En revanche, dès que ces dispositifs restent optionnels ou informels, la démotivation guette, les jeunes estimant aujourd'hui ces pratiques « normatives » et indispensables (Hakim, 2025).

A la lumière de ces analyses, l'hypothèse selon laquelle les pratiques managériales inclusives ont un impact positif sur la motivation, et tout particulièrement pour les jeunes collaborateurs, est validée. L'efficacité de ces dispositifs repose toutefois sur leur systématisation, leur cohérence et leur alignement à une stratégie globale d'inclusion. Sans ce cadre structurant, les écarts entre théorie et pratique risquent de compromettre les bénéfices attendus.

2. Retour sur l'hypothèse 2

Pour rappel, l'objectif de cette seconde hypothèse est d'analyser si la représentation de la diversité au sein de l'entreprise constitue un levier de motivation, en particulier pour les groupes minoritaires.

Hypothèse 2 : La diversité visible et représentée dans l'entreprise agit comme un levier de motivation pour les employés issus de groupes minoritaires.

La littérature met l'accent sur les bienfaits de rendre visible la diversité en entreprise. C'est que soutient Revillard (2019) qui met l'accent sur l'engagement fort des employés qui normalisent les différences qui amènent à plus d'épanouissement.

La littérature met l'accent sur les bienfaits de rendre visible la diversité en entreprise. Revillard (2019) soutient cette idée en insistant sur l'engagement accru des employés lorsque les différences sont normalisées, ce qui favorise un plus grand épanouissement. Cela rejoint la pensée de notre interviewé chez Proximus qui voit la représentation des minorités comme une source de motivation (Hakim, 2025).

De même que la théorie préconise de rendre visible la diversité des profils, notamment en matière d'origine ethnique, car cela crédibilise les valeurs d'inclusion de l'entreprise et aurait un impact sur l'innovation et la rotation du personnel.

Comme la littérature l'indique, une bonne intégration des divers profils permet de réduire les coûts liés à l'absentéisme ou à la rotation du personnel (Guerfel-Henda et Broussillon, 2011). Ce qui concorde avec la volonté du responsable diversité et inclusion chez Axa, étant lui-même persuadé qu'un manque de visibilité entraînerait des départs prématurés (Laurent, 2025).

Par ailleurs, l'entretien avec la manager de Direct Way WorldWide met en lumière une amélioration de la performance de l'entreprise depuis la mise en place de pratiques inclusives. Celles-ci ont favorisé l'émergence d'idées nouvelles, une plus grande innovation et une meilleure réactivité, grâce à la diversité des profils. Cela rejoint l'idée que la diversité cognitive renforce la performance par l'innovation qu'elle génère (Mazra et al., 2020).

Néanmoins, bien que des aménagements raisonnables soient prévus en entreprise pour les personnes en situation de handicap, moins de la moitié de ces personnes concernées ont un emploi en Belgique (Fondation Roi Baudoin, 2024). Cela est observé lors des entretiens et est mentionné par les employés de Clifford Chance, KPMG et AG Assurance, qui n'ont pas vu de personnes touchées par un handicap visible depuis leurs débuts ou qui n'ont pas connaissance de salariés étant porteurs de handicap invisible. En dehors des entretiens qui évoquent la présence minimale de personnes en situation de handicap, Verisure, l'information n'a pas été clairement communiquée. Seulement UCB, GSK ainsi que Proximus semblent intégrer les personnes en situation de handicap et ce, de façon assez visible.

Il est alors intéressant de se demander comment les entreprises justifient ces écarts entre la présence d'aménagements prévus pour les personnes en situation de handicap, comme le mentionne l'Union Européenne (2020) et leur faible présence au sein de l'organisation comme il est constaté au travers des entretiens effectués dans le cadre de cette recherche.

La littérature met également en lumière le fait que les équipes dites hétérogènes sont source de motivation chez les employés car cela apporte du dynamisme (Louzir-Ben Hassine et Lakhel, 2018 ; Mazra et al., 2020). Cette diversité alors visible permet de renforcer la légitimité de l'entreprise (Guerfel-Henda et Broussillon, 2011). Cela a été confirmé pour neuf de nos entretiens qui ont clairement exprimé l'importance de rendre visible la diversité et à quel point cela pouvait être impactant sur leur motivation, leur performance ou leur envie de rester au sein de l'entreprise (voir entretien : 1, 2, 3, 5, 7, 8, 9, 11 et 13).

Cela a été confirmé par le témoignage de Amandine (2025) qui exprime sa démotivation lorsqu'elle ne constate aucune représentation de personnes issues de minorités et auxquelles elle aurait pu s'identifier (voir entretien : 7). *"Moi je suis noire et clairement je me dis que c'est un peu inaccessible ça me décourage en quelque sorte"* (Amandine, 2025).

Cependant, pour six personnes interviewées sur les seize, la représentation de la diversité, qu'elle soit au sommet ou non, au sein de l'organisation n'influe en rien sur les leviers de motivation (voir entretiens : 4, 6, 10, 12, 14 et 15). Ces employés et managers en ressources humaines restent convaincus que cela n'a pas d'impact positif sur l'engagement des collaborateurs. *"Pas du tout. Ce n'est en tout cas pas ce qui est sorti dans les différentes enquêtes que nous avons menées. Ce qui importe nos collaborateurs c'est d'avoir un management fort, qui prend son courage à deux mains, qui travaille, qui nous fait avancer"* (Vivianne, 2025).

En confrontant la théorie à la pratique, notre entretien avec notre interviewé de chez KPN a relevé un enjeu qui concorde avec la littérature. En effet, Batumike (2024) exprime qu'un frein à l'intégration des minorités dans le cadre professionnel peut s'expliquer en raison d'une culture bien différente et des préjugés qui se perpétuent. En effet, au moment du ramadan les performances des collaborateurs de confession musulmane ont été scrutés de même pour les micro-agressions dont a été victime l'une des collaboratrices de notre interviewé en raison de son handicap et qui l'a conduit à démissionner (Mourad, 2025).

Conclusion intermédiaire de l'hypothèse 2

Dès lors, il est possible de tirer plusieurs conclusions, aux vues de la confrontation de la littérature avec les observations qui émanent des entretiens conduits. D'une part, dix entretiens sur seize considèrent que la représentation visible de la diversité, quelle qu'en soit la forme, a un impact positif sur la motivation des employés. Cette perception s'explique notamment par le sentiment d'identification que les personnes issues de minorités peuvent ressentir envers leurs pairs.

A l'inverse, l'absence de diversité visible au sein de l'entreprise peut constituer un facteur dissuasif à la candidature, voire un motif de départ pour certains employés. La diversité étant

promue en entreprise, pour ces employés, il paraît évident que ces valeurs puissent se ressentir et être visibles à l'instar de tous.

Toutefois, d'après deux managers en ressources humaines sur les quatre interrogés, la représentation de la diversité en particulier dans les postes à responsabilités ne constitue en rien un moteur de motivation (Karima et Vivianne, 2025). En outre, trois personnes interrogées convergent vers cette même idée (voir entretiens : 4, 10 et 12). Pour ces personnes, le développement des compétences et l'identification à un leader inspirant, capable de faire progresser l'entreprise, sont perçus comme des sources de motivation plus fortes.

Néanmoins, le reste des entretiens a mis en lumière un aspect de la représentation de la diversité. Pour deux managers en ressources humaines sur quatre, la représentation de la diversité, en particulier dans les postes à responsabilités, n'est pas du tout un moteur de motivation ni d'engagement (Karima et Vivianne, 2025). En outre, les employés qui convergent vers cette idée ont le même ressenti. Pour elles, il s'agit avant tout de développer des compétences, de pouvoir communiquer avec ses supérieurs et de pouvoir prendre exemple sur eux afin de réussir et que ce sont les principaux leviers de motivation contrairement aux politiques de diversité et d'inclusion.

Pour conclure, les réponses sont fortement nuancées et divergent c'est pourquoi les données collectées nous permettent d'invalider l'hypothèse selon laquelle la représentation de la diversité en entreprise agit comme un véritable levier de motivation pour les employés issus de groupes minoritaires.

Pour conclure, les réponses recueillies présentent des points de vue contrastés. Les données de terrain ne permettent donc ni de confirmer ni d'infirmer l'hypothèse selon laquelle la représentation de la diversité en entreprise constitue un levier de motivation pour les employés issus de groupes minoritaires. Les entretiens montrent une répartition relativement équilibrée entre avis favorables et réservés, traduisant la complexité et la subjectivité de la question.

Cela pouvant faire l'objet d'une recherche plus poussée à l'avenir afin d'étudier davantage la question de la diversité et de l'inclusion et de l'impact que cela peut avoir à différents niveaux de l'organisation.

IV. Limites de la recherche

Il est à présent utile de présenter les différentes limites significatives rencontrées, tant au niveau méthodologique que structurel, qui restreignent la portée des conclusions avancées dans ce travail.

En premier lieu, une des limites majeures rencontrées réside dans l'inaccessibilité des politiques internes des entreprises interrogées. L'absence de transparence, souvent justifiée par des raisons de confidentialité, a privé cette recherche d'une appréhension fine et systématique des stratégies inclusives formellement établies. Cette opacité limite la possibilité de comparer les discours aux dispositifs effectifs, ce qui constitue un biais potentiel dans l'analyse des pratiques réelles.

Par ailleurs, on observe un écart important entre ce que la littérature recommande et ce que les entreprises mettent en pratique. Alors que les travaux scientifiques insistent sur l'importance d'une approche globale de l'inclusion, les pratiques observées sur le terrain restent souvent fragmentées. L'inclusion devrait reposer sur des piliers solides comme des formations obligatoires pour tous les collaborateurs, une gouvernance clairement définie, et des mécanismes rigoureux de suivi et d'évaluation. En réalité, les actions entreprises sont souvent ponctuelles et symboliques. Par exemple, peu d'entreprises interrogées proposent de manière systématique des formations sur les biais inconscients à l'ensemble de leur personnel. Cette absence de continuité empêche une véritable diffusion des valeurs inclusives au sein des organisations.

Une autre limite structurelle concerne la portée politique des dispositifs inclusifs, aujourd'hui soumis à des tensions liées aux politiques nord-américaines. Ces politiques d'outre-mer viennent restreindre la portée des programmes de diversité, équité et inclusion (DEI). Cela illustre combien les démarches inclusives peuvent être fragilisées, voire détournées de leur objectif initial, lorsqu'elles sont soumises à des cadres politiques opposés ou instables. Certaines entreprises, notamment celles opérant sur les marchés transatlantiques, choisissent ainsi de désengager publiquement leurs efforts en faveur de la diversité, de crainte de représailles financières ou réglementaires. Ce climat d'incertitude peut rendre incertaine la poursuite et la mise en pratique cohérente des politiques inclusives au sein des organisations.

Enfin, il importe de souligner une limite épistémologique. Certains discours organisationnels tendent à réduire la diversité à une question de représentation visuelle sans ancrage réel dans les structures de pouvoir. Une telle conception risque de masquer les logiques d'exclusion systématique et de produire un effet vitrine où la diversité est affichée sans être véritablement intégrée.

V. Perspectives de recherche

À l'issue de ce mémoire, plusieurs pistes de recherche apparaissent comme particulièrement prometteuses pour approfondir la compréhension de la relation entre diversité, inclusion et motivation au travail. Si cette étude a permis d'apporter un éclairage global sur les dynamiques inclusives et leurs effets perçus sur l'engagement des employés, elle ouvre également la voie à des investigations plus ciblées.

Tout d'abord, il serait pertinent de consacrer une recherche spécifique à l'évaluation des politiques inclusives dans un secteur donné, tel que le secteur bancaire, les start-ups technologiques ou encore le secteur non-marchand. Une telle approche sectorielle permettrait de mieux cerner les leviers, les résistances ainsi que les particularités contextuelles qui influencent la mise en œuvre des dispositifs inclusifs.

Par ailleurs, une étude portant sur l'évolution des pratiques inclusives au sein d'une seule organisation sur plusieurs années permettrait de mieux appréhender leur impact réel sur la motivation, la fidélisation et la performance collective. L'analyse des effets à long terme représenterait une contribution précieuse, notamment dans un contexte où certaines initiatives tendent à se diluer ou à se rétracter sous l'effet de tensions politiques ou économiques.

Un autre axe de recherche pourrait porter sur le rôle des managers de proximité dans la réussite ou l'échec des démarches inclusives. Comprendre leurs marges de manœuvre, leurs résistances potentielles ou leurs leviers d'action pourrait offrir des clés opérationnelles pour renforcer la cohérence et la légitimité des politiques de diversité au quotidien.

Il serait également judicieux d'investiguer les formes d'inclusion invisibilisées ou marginalisées, comme l'inclusion des personnes neuro divergentes, ou les discriminations croisées subies par les personnes multi-minorisées. L'approche intersectionnelle, bien que mobilisée dans ce travail mériterait à elle seule une recherche complète tant elle met en lumière la complexité des expériences vécues et les limites des réponses organisationnelles actuelles.

Enfin, dans une perspective plus prospective, une recherche centrée sur l'impact des outils digitaux de gestion inclusive (plateformes de feedback anonymisé, algorithmes de recrutement éthique, applications de signalement) permettrait de mieux comprendre comment les nouvelles technologies transforment, facilitent ou complexifient les démarches de diversité et d'inclusion.

En conclusion, les prolongements possibles de cette recherche sont nombreux et attestent du caractère dynamique et évolutif du champ de la diversité et de l'inclusion. Approfondir ces pistes permettrait non seulement d'enrichir les savoirs académiques mais aussi d'outiller plus efficacement les entreprises face aux défis contemporains de la gestion inclusive.

VI. Conclusion générale

Ce mémoire s'est attaché à explorer les liens entre les politiques de diversité et d'inclusion en entreprise et la motivation des employés. La question centrale à laquelle cette recherche a tenté de répondre était la suivante :

“Dans quelle mesure la diversité et l'inclusion influencent-elles la motivation des salariés dans leur environnement professionnel ?”

Pour y répondre, une double approche a été mobilisée : une revue théorique approfondie et une enquête qualitative de terrain, menée auprès de professionnels issus de secteurs variés.

La première partie du travail a permis d'ancrer le sujet dans une littérature qui éclaire les bases théoriques de la diversité, de l'inclusion et de la motivation au travail. Ces thématiques, souvent étudiées séparément, ont été ici mises en lien pour mieux comprendre comment les politiques de diversité et d'inclusion peuvent influencer les facteurs qui encouragent les employés à s'investir dans leur travail. En analysant les différentes formes de diversité (genre, handicap, origine, génération, orientation sexuelle, religion) ainsi que les pratiques managériales inclusives (formation, recrutement, mentorat, promotion), ce mémoire a permis d'identifier ce qui peut favoriser un environnement de travail plus juste, plus ouvert et plus engageant pour l'ensemble des salariés.

La deuxième partie a donné la parole aux acteurs du terrain à travers une série d'entretiens semi-directifs. Cette phase empirique a mis en lumière des écarts notables entre les discours institutionnels sur la diversité et les pratiques réellement observées. Elle a également permis de tester deux hypothèses :

- Les pratiques inclusives renforcent la motivation, notamment chez les jeunes générations ;
- La visibilité de la diversité est un levier de motivation pour les employés issus de groupes minorisés.

Les résultats obtenus tendent à confirmer la première hypothèse, montrant que les démarches inclusives, lorsqu'elles sont concrètes et cohérentes, améliorent le bien-être, l'engagement et la fidélité des employés. En revanche, la seconde hypothèse se vérifie de manière partielle. Si certains témoignages valorisent la représentation visible de la diversité, d'autres pointent des effets contre-productifs lorsque celle-ci ne s'accompagne pas de transformations structurelles profondes. La diversité ne peut donc se résumer à une logique d'image, elle doit s'inscrire dans une stratégie globale et sincère de reconnaissance et de justice organisationnelle.

Ces constats ouvrent la voie à de nouvelles pistes de recherche. Il serait pertinent d'approfondir l'analyse afin d'étudier l'effet des politiques de diversité sur des catégories

spécifiques d'employés, selon le genre, l'âge ou l'origine. Par ailleurs, un approfondissement de l'approche intersectionnelle permettrait de mieux comprendre les situations vécues par les individus confrontés à plusieurs formes de discrimination simultanée.

En somme, ce mémoire souligne que la diversité et l'inclusion ne doivent pas être réduites à des obligations formelles ou à des éléments de communication. Elles représentent des leviers puissants de transformation managériale, à condition d'être soutenues par une volonté stratégique claire, une éthique d'action, et des outils rigoureux. Si elles sont sincèrement mises en œuvre, ces politiques peuvent contribuer à construire des environnements de travail plus équitables et performants.

VII. Bibliographie

Abeli Mukamba, A. et Dupont, C. (2022). Analyse de l'impact d'une transformation agile sur la reconnaissance au travail. *@GRH*, 44(3), 133-158. Cairn.info.

<https://ezproxy.ichec.be:2098/10.3917/grh.044.0133>

Actiris.brussels. (s.d). *Cadre légal*. Récupéré le 9 avril 2025 de

<https://www.actiris.brussels/fr/employeurs/cadre-legal/>

Alméras, C. & Honoré, L. (2019). *Religion au travail : croire au dialogue Baromètre du Fait Religieux en Entreprise 2019*. <https://www.institutmontaigne.org/publications/religion-au-travail-croire-au-dialogue-barometre-du-fait-religieux-en-entreprise-2019>

Amadiou, J.-F., & Roy, A. (2019). Stéréotypes et discriminations dans le recrutement. *Hermès, La Revue*, 83(1), 162-169. <https://doi.org/10.3917/herm.083.0162>

Amnesty International. (s.d). *Que signifie être intersexe ou intersexué(e) ?* Consulté 19 mai 2025, à l'adresse <https://www.amnesty.fr/focus/le-i-de-lgbti>

Amnesty International (s.d.). *L'intersectionnalité c'est quoi?* Consulté le 17 mai 2025, à l'adresse <https://www.amnesty.fr/focus/intersectionnalite-cest-quoi>

Angel, V. et R.M Déprez, G. (2024). XVIII. Frederick Herzberg. La théorie des deux facteurs, motivationnels et d'hygiène. Dans P. Gilbert et É. Vayre. In *Les grands auteurs en psychologie et le management* (p. 291-307). EMS Éditions; Cairn.info.

<https://ezproxy.ichec.be:2098/10.3917/ems.gilbe.2024.01.0291>

Aoustin-Hercé, I. (2021). Chapitre 10. Le sens du travail : des besoins de plus en plus confus. In *Stratégie de médiation pour les entreprises : La gestion des relations humaines* (p. 181-210). Hermann; Cairn.info. <https://ezproxy.ichec.be:2394/strategie-de-mediation-pour-les-entreprises--9791037006868-page-181?lang=fr>

Apec. (2021). *Inégalités femmes-hommes chez les cadres*.

<https://corporate.apec.fr/files/live/sites/corporate/files/Nos%20C3%A9tudes/pdf/inegalites-femmes-hommes-chez-le>

Arab, C. et Moujoud, N. (2024). Loin de la France, loin d'être un problème Des binationaux franco-marocains à Dubaï. *Migrations Société*, 198(4), 83-98. Cairn.info.

<https://ezproxy.ichec.be:2098/10.3917/migra.198.0083>

Arborus. (s.d). *Le GEEIS, processus de labellisation pour l'égalité, la diversité, l'inclusion*.

<https://arborus.org/label/>

Arreola, F. et Sachet Milliat, A. (2022). Question(s) de diversité et inclusion dans l'emploi : nouvelles perspectives. Éditorial. *Question(s) de management*, 38(1), 75-80. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/qdm.218.0075>

AXA. (2024). *L'inclusion au service du progrès : de la Diversité à l'inclusion au sein d'AXA*. https://cdn.website.axa.be/fr-be/-/media/axa-documents/library-public/other/8/8/2/9/2/di_policy_2021_fr/DI_Policy_2024.pdf?rev=4c5bf53b200945a0b9695ac47e5deee9

Barabel, M., Loeuilleux, S., & Meier, O. (2022). Chapitre 7. Les pratiques managériales innovantes autour de la RSE. In *Innovations RH et managériales* (p. 425-483). EMS Editions; Cairn.info. <https://ezproxy.ichec.be:2394/innovations-rh-et-manageriales--9782376875666-page-425?lang=fr#s2n9>

Benaissa, H. (2022). Chapitre 4. Du mythe du retour à la promotion de la diversité : socio-histoire de la présence de l'islam dans le monde du travail. In *Religion, fait religieux et management* (p.72-90). EMS Edition; Cairn.info. <https://ezproxy.ichec.be:2394/religion-fait-religieux-et-management--9782376875970-page-72?lang=fr#s2n1>

Belgium.be. (2025). *Handicap*. Consulté 19 mai 2025, à l'adresse <https://www.belgium.be/fr/sante/handicap>

Banque nationale de Belgique. (2023, décembre 14). *Les travailleurs âgés et les décisions de retraite en Belgique : Analyse basée sur des données d'enquête*. <https://www.nbb.be/fr/actualites-et-evenements/les-travailleurs-ages-et-les-decisions-de-retraite-en-belgique-analyse>

Barth, I. (2024). Chapitre 2. Le management de la diversité : de quoi parle-t-on ? *Manager la diversité : De la lutte contre les discriminations au management inclusif* (p. 35-58). Dunod; Cairn.info. <https://ezproxy.ichec.be:2394/manager-la-diversite--9782100865444-page-35?lang=fr>

Barth, I. (2024). Chapitre 4. Les critères les plus traités : Le sexe, l'âge et le handicap. In *Manager la diversité* (p. 79-114). Dunod; Cairn.info. <https://ezproxy.ichec.be:2394/manager-la-diversite--9782100865444-page-79?lang=fr>

Barth, I. (2024). Chapitre 5. Des critères moins institutionnalisés : origine, orientation sexuelle et appartenance religieuse. In *Manager la diversité : De la lutte contre les*

discriminations au management inclusif (p. 115-154). Dunod; Cairn.info.

<https://ezproxy.ichec.be:2394/manager-la-diversite--9782100865444-page-115?lang=fr>

Barth, I. (2024). Chapitre 9. De la diversité à l'inclusion : un néo-management. *Manager la diversité : De la lutte contre les discriminations au management inclusif* (p. 263-283). Dunod; Cairn.info. <https://ezproxy.ichec.be:2394/manager-la-diversite--9782100865444-page-263?lang=fr>

Batumiké, P. (2024). *Migrations : Quelles opportunités pour la Belgique ?* Consulté 19 mai 2025, à l'adresse <https://www.justicepaix.be/migrations-queelles-opportunités-pour-la-belgique/>

Belgaid, A. et Cherkaoui, A. (2024). La GRH au service de l'inclusion des personnes en situation de handicap : une revue narrative. *Vie & sciences de l'entreprise*, 221-222(3-4), 327-343. <https://ezproxy.ichec.be:2098/10.3917/vse.221.0327>

Bender, A.-F. (2004). Égalité professionnelle ou gestion de la diversité Quels enjeux pour l'égalité des chances ? *Revue française de gestion*, no 151(4), 205-217. Cairn.info. <https://doi.org/10.3166/rfg.151.205-218>

Bereni, L. (2023). Chapitre 2. Diversity means business. In *Le management de la vertu* (p.63-98). Presses de Sciences Po; Cairn.info. <https://ezproxy.ichec.be:2394/le-management-de-la-vertu--9782724639902-page-63?lang=fr>

Bereni, L. (2023). Chapitre 3. La diversité, entre gestion et politique. In *Le management de la vertu : La diversité en entreprise à New York et à Paris* (p. 99-139). Presses de Sciences Po; Cairn.info. <https://ezproxy.ichec.be:2394/le-management-de-la-vertu--9782724639902-page-99?lang=fr>

Bereni, L., & Prud'homme, D. (2019). Servir l'entreprise ou la changer ? : Les responsables diversité entre gestion, critique et performance de la vertu. *Revue française de sociologie*, 60(2), 175-200. <https://doi.org/10.3917/rfs.602.0175>

Bernaud, J.-L., Desrumaux, P. et Guédon, D. (2021). Chapitre 2. La justice organisationnelle : perspectives sur la bientraitance professionnelle. *Psychologie de la bientraitance professionnelle : Concepts, modèles et dispositifs* (p. 25-38). Dunod ; Cairn.Info. <https://ezproxy.ichec.be:2394/psychologie-de-la-bientraitance-professionnelle--9782100821396-page-25?lang=fr>

Bernaud, J.-L., Desrumaux, P. et Guédon, D. (2021). Chapitre 8. Politiques d'égalité et de diversité dans les organisations. In *Psychologie de la bientraitance professionnelle : Concepts, modèles et dispositifs* (p. 123-139). Dunod; Cairn.info. <https://ezproxy.ichec.be:2394/psychologie-de-la-bientraitance-professionnelle--9782100821396-page-123?lang=fr>

Boon, C., & Biron, M. (2016). Temporal issues in person–organization fit, person–job fit and turnover : The role of leader–member exchange. *Human Relations*, 69(12), 2177-2200.

<https://doi.org/10.1177/001872671663694>

Boily, C. (2021). Entre course à obstacles et avantage concurrentiel. *Gestion*, 46(3), 46-53.

Cairn.info. <https://ezproxy.ichec.be:2098/10.3917/riges.463.0046>

Bourdeau, S., Legoux, R., & Grange, C. (2021). La diversité dans les équipes, une médaille qui a son revers. *Gestion*, 46(3), 54-58. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/riges.463.0054>

Brichet, E. & Decamps, T. (2022). *Télétravail pour les personnes LGBTQI+ : Un répit face aux discriminations ?* Consulté 19 mai 2025, à l'adresse

<https://www.welcometothejungle.com/fr/articles/teletravail-lgbtqi-coming-out-discrimination-inclusion>

Braun, P. (2021). Évaluation dans l'entreprise et justice organisationnelle : le cas des hauts-potentiels. *GRH*, N° 38(1), 161–189. <https://doi.org/10.3917/grh.211.0161>

Bruna, M.-G., Frimousse, S. et Giraud, L. (2017). Comment apprécier l'impact transformationnel d'une politique de diversité en entreprise ? Contribution liminaire à un agenda de recherche. *Management & Avenir*, 96(6), 39-71.

<https://ezproxy.ichec.be:2098/10.3917/mav.096.0039>

Bruna, M.-G., Yanat, Z. et Tchankam, J.-P. (2018). Justice organisationnelle et politiques de diversité : une esquisse de réflexion managériale sous le prisme lévinassien. *Question(s) de management*, 22(3), 83-99. <https://doi.org/10.3917/qdm.183.0083>

Cachat-Rosset, G., Klarsfeld, A. et Carillo, K. (2021). Analyse multi-niveau de l'effet du climat diversité sur l'identification organisationnelle – Importance de la perception d'« insider ». *Revue de gestion des ressources humaines*, 121(3), 3-19. Cairn.info.

<https://ezproxy.ichec.be:2098/10.3917/grhu.121.0003>

Carde, E. (2021). Les inégalités sociales de santé au prisme de l'intersectionnalité. *Sciences sociales et santé*, 39(1), 5-30. [Cairn.info. https://doi.org/10.1684/sss.2021.0189](https://doi.org/10.1684/sss.2021.0189)

Cart, B., Pernod-Lemattre, M., & Toutin, M.-H. (2022). L'Index de l'égalité professionnelle : Utile mais imparfait. *Céreq Bref*, 428(12), 14. Cairn.info. <https://doi.org/10.57706/cereqbref-0428>

Caruso, H. M. (2024). The revolution can be improvised : An intrinsically motivating approach to equity, diversity, and inclusion. *Social and Personality Psychology Compass*, 18(1), e12848. <https://doi.org/10.1111/spc3.12848>

Chabaud, D., Sammut, S., & Degeorge, J.-M. (2020). Entrepreneuriat : Des enjeux de l'analyse sectorielle à la contextualisation. *Revue de l'Entrepreneuriat / Review of Entrepreneurship*, 19(4), 711. <https://doi.org/10.3917/entre.194.0007>

Chader, A., Rochefoucauld, M. de L., & Pijoan, N. (2022). Exploring the role of enterprise social networks as a driver of inclusion. *Revue de Gestion Des Ressources Humaines*, 126(4), 5572. <https://doi.org/10.3917/grhu.126.0055>

Bacquelaine, D., Miller, A., & de Salle, C. (2020). *Le CV anonyme, un outil efficace dans la lutte contre les discriminations*. Bruxelles : Fédération Wallonie-Bruxelles. Récupéré le 2 mai 2025 de <https://www.cjg.be/wp-content/uploads/2021/07/CJG-ANALYSE-CV-anonyme.pdf>

CNFCE. (2025). *Diversité et inclusion : comment rendre son entreprise plus inclusive ?* <https://www.cnfce.com/dossier/diversite-inclusion>

Colas, T. (2022). *Les différents types de conflits*. Consulté 19 mai 2025, à l'adresse <https://walter-learning.com/blog/soft-skills/conflit/differents-types-de-conflit>

Commission Europa. (s.d.). *Fiche thématique du semestre européen les femmes sur le marché du travail*. https://commission.europa.eu/document/download/b90d3b1f-870d-461c-9352-fec4bdf7e0cc_fr?filename=european-semester_thematic-factsheet_labour-force-participation-women_fr.pdf

Colombe, P. et Dupas, C. (2021). Sens du travail et sens au travail Comment l'implication de personnes déficientes intellectuelles dans un Conseil d'Administration vient bousculer nos sens. *Les Cahiers de l'Actif*, 542-545(4), 239-261. Cairn.info. <https://ezproxy.ichec.be:2098/10.3917/caac.542.0239>

Conseil supérieur de l'emploi. (2023). *La participation des femmes au marché du travail*. <https://cse.belgique.be/fr/accueil/rapports-avis/rapports-2023/la-participation-des-femmes-au-marche-du-travail-janvier-2023>

Conseil de l'Europe. (2025). *L'intersectionnalité et la discrimination multiple*. Consulté 19 mai 2025, à l'adresse <https://www.coe.int/fr/web/gender-matters/intersectionality-and-multiple-discrimination>

Coron, C., Gastaldi, L., Saint-Germes, È. et Ventolini, S. (2024). Chapitre 10. L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Gérer les ressources humaines au XXI^e siècle : Nouveaux enjeux, nouvelles pratiques (p. 253-273). EMS Éditions; Cairn.info.
<https://ezproxy.ichec.be:2394/gerer-les-ressources-humaines-au-xxie-siecle--9782376879886-page-253?lang=fr>

Union Européenne. (s.d.). *Cour de justice de l'Union européenne*. Consulté 17 mai 2025, à l'adresse https://european-union.europa.eu/institutions-law-budget/institutions-and-bodies/search-all-eu-institutions-and-bodies/court-justice-european-union-cieu_fr

Couturier, B. et Thevenon-Poullennec, E. (2023). Chapitre 5. Et en France, où en est l'entreprise face à l'idéologie radicale woke ? *L'entreprise face aux revendications identitaires : Des réponses au wokisme* (p. 83-114). Presses Universitaires de France; Cairn.info.
<https://ezproxy.ichec.be:2394/l-entreprise-face-aux-revendications-identitaires--9782130850069-page-83?lang=fr>

CPCP. (2022). *Intersectionnalité | partie 3*. <https://www.cpcp.be/wp-content/uploads/2022/06/intersectionnalite-p3.pdf>

Cuordifede, C. (2025). *Offensive anti-diversité : ces pays européens qui ont aussi reçu une lettre de l'ambassade américaine*. <https://www.lexpress.fr/monde/offensive-anti-diversite-ces-pays-europeens-qui-ont-aussi-recu-une-lettre-de-lambassade-americaine-6ONO6FTIVREUFO5ASYURLATIXY/>

Danone. (2024). *Diversité et inclusion*. Consulté 19 mai 2025, à l'adresse <https://www.danone.com/fr/engagements/collaborateurs-et-communautes/diversite-equite-et-inclusion.html>

d'Albis, H. (2022). Chapitre 3. Les seniors dans un monde du travail en mutation. In *Les seniors et l'emploi* (p.57-78). Presses de Sciences Po; Cairn.info.
<https://ezproxy.ichec.be:2098/10.3917/scpo.dalbi.2022.01>

Dawson, N. E. A., Parker, S. L., & Okimoto, T. G. (2024). Profiles of diversity and inclusion motivation: Toward an employee-centered understanding of why employees put effort into inclusion and exclusion. *Human Resource Management*, 63(1), 45–66. Wiley.
<https://doi.org/10.1002/hrm.22186>

de Comarmond, L. (2021). *EXCLUSIF - Discriminations au travail : Les jeunes particulièrement touchés*. <https://www.lesechos.fr/economie-france/social/exclusif-discriminations-au-travail-les-jeunes-particulierement-touchees-1370212>

Dejoux, C. et Wechtler, H. (2011). Diversité générationnelle : implications, principes et outils de management. *Management & Avenir*, 43(3), 227-238.
<https://ezproxy.ichec.be:2098/10.3917/mav.043.0227>

Di Paola, V., Epiphane, D., avec la collaboration de Del Amo, J. (2023). Inégalités de genre en début de vie active, un bilan décourageant. *Céreq Bref*, 442(10), 1-4. Cairn.info.

<https://doi.org/https://doi.org/10.57706/cereqbref-0442>

Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion (European Commission). (2020). *Comment mettre en pratique les aménagements raisonnables ? : Guide de pratiques prometteuses pour lutter contre la discrimination envers les personnes handicapées sur le lieu de travail*. Publications Office of the European Union.

<https://data.europa.eu/doi/10.2767/26291>

Diard, A. (2025). *La diversité générationnelle au travail : Un atout pour les entreprises modernes*. <https://peoplespheres.com/fr/la-diversite-generationnelle-au-travail-un-atout-pour-les-entreprises-modernes/>

Disability:IN. (s.d). *About*. Consulté 19 mai 2025, à l'adresse <https://disabilityin.org/who-we-are/about/>

Dorion, L. (2021). Chapitre 1. Les femmes dans le monde du travail : Inégalités et violences. In *L'entreprise du XXI^e siècle sera féministe* (p.21-69). Dunod; [Cairn.info](https://ezproxy.ichec.be:2394/l-entreprise-du-xxie-siecle-sera-feministe--9782100816996-page-21?lang=fr#s2n8).

<https://ezproxy.ichec.be:2394/l-entreprise-du-xxie-siecle-sera-feministe--9782100816996-page-21?lang=fr#s2n8>

Doutreloux, E. (2019). La pédagogie de l'équité. *pédagogie collégiale*. 32 (4), 22-27. ResearchGate

https://www.researchgate.net/publication/370856922_La_pedagogie_de_l'equite

Doytcheva, M. (2020). Âge et ethnicité dans les politiques de diversité : quelle intersectionnalité ? *Agora débats/jeunesses*, 85(2), 105-121. Cairn.info.

<https://ezproxy.ichec.be:2098/10.3917/agora.085.0105>

Dupont, H. (2023). Le handicap : Une discrimination qui a de l'avenir. *Cahiers de la LCD*, 17(2), 19-29. Cairn.info. <https://ezproxy.ichec.be:2394/revue-cahiers-de-la-lcd-lutte-contre-les-discriminations-2023-2-page-19?lang=fr>

Duport, M., Frimousse, S., & Peretti, J-M. (2020). Chapitre 10. L'évolution du management de la diversité dans les entreprises (2007-2019). In *Approches critiques des organisations* (p. 138-154). EMS Editions ; Cairn.info.

https://ezproxy.ichec.be:2394/approches-critiques-des-organisations--9782376873730-page-138?site_lang=fr

Duthil, G. (2022). Partie II. Modélisation de la gestion des travailleurs handicapés. In *Handicap et insertion professionnelle* (p. 39-80). L'Harmattan; Cairn.info.

<https://ezproxy.ichec.be:2098/10.3917/har.duthi.2022.01.0039>

eDiv. (s.d). *Handicap*. Consulté 19 mai 2025, à l'adresse <https://www.ediv.be/theme/unia2019/library.php?id=4>

El Abboubi, M., de Saint-Sauver, M. & Cornet, A. (2018). Chapitre 13. La gestion de la diversité : ruptures et innovations pour la GRH. In *Management de la diversité des ressources humaines* (p.273-292). Vuibert; Cairn.info. <https://ezproxy.ichec.be:2394/management-de-la-diversite-des-ressources-humaines--9782311405576-page-273?lang=fr>

Equal.be. (s. d.). *Législation*. Consulté 19 mai 2025, à l'adresse <https://equal.belgium.be/fr/legislation>

European Commission. (s.d). *EU action for equal pay*. Consulté 19 mai 2025, à l'adresse https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/equal-pay/eu-action-equal-pay_en

Faljaoui, A. (2025). *L'Amérique de Trump s'invite dans nos bureaux*. <https://trends.levif.be/opinions/chroniques/lamerique-de-trump-sinvite-dans-nos-bureaux/>

Fall, A. et Roussel, P. (2024). IV. Abraham Maslow – La théorie des besoins : origines, critiques et succès en GRH. Dans F. Chevalier, C. Coron, H. Gaillard et E. Oiry. In *Les grands auteurs en Gestion des ressources humaines* (p. 54-67). EMS Éditions. <https://ezproxy.ichec.be:2098/10.3917/ems.cheva.2024.01.0054>

Fecasbl. (s.d). *Action positive au service d'une entreprise inclusive*. <https://fecasbl.be/wp-content/uploads/Actions-positives.pdf>

Fernández-Méndez, C., & Pathan, S. (2023). The valuation impact of gender quotas in the boardroom : Evidence from the European markets. *Finance Research Letters*, 54, 103699. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2023.103699>

FRA. 2024. LGBTIQ Equality at a crossroads – progress and challenges. Luxembourg : Publications office of the European Union. Récupéré le 8 avril 2025 de https://fra.europa.eu/sites/default/files/fra_uploads/fra-2024-lgbtq-equality_en.pdf

Frayssinhes, J. (2022). Le rôle des biais cognitifs dans l'apprentissage. *Éducation Permanente*, 233(4), 147-154. Cairn.info. <https://ezproxy.ichec.be:2098/10.3917/edpe.233.0147>

Galindo et L. Honoré. (2022). *Religion, fait religieux et management : Diagnostic et perspectives* (p. 72-90). EMS Éditions; Cairn.info. <https://ezproxy.ichec.be:2098/10.3917/ems.gaill.2022.01.0072>

Gallot, F., Noûs, C. , Pochic, S. et Séhili, D. (2020). L'intersectionnalité au travail. *Travail, genre et sociétés*, 44(2), 25-30. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/tgs.044.0025>

Garel, G. (2022). Le coaching en entreprise, avatar d'un nouveau malaise dans les organisations ? Le cas de l'épuisement professionnel. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 34(2), 117-127. <https://doi.org/10.3917/nrp.034.0117>

Gastout, D. (s.d). *La loi du 10 mai 2007 et son protocole relatif au concept d'aménagements raisonnables*. Consulté 19 mai 2025, à l'adresse <https://www.autonomia.org/article/la-loi-du-10-mai-2007-et-son-protocole-relatif-au-concept-d-amenagements-raisonnables>

Genel, K. (2022). La théorie de la reconnaissance d'Axel Honneth à l'épreuve de la crise sanitaire : Travail, labeur et contribution sociale. *Sociologie du travail*, 64(1-2), Article 1-2. <https://doi.org/10.4000/sdt.40763>

Gentina, E. & Lamri, J. (2024). Chapitre 10. Gestion des conflits intergénérationnels. In *Le défi du management intergénérationnel* (p. 114-122). Dunod; Cairn.info. <https://ezproxy.ichec.be:2394/le-defi-du-management-intergenerationnel--9782100870257-page-114?lang=fr>

Guay, N. (2020). *Les défis intergénérationnels en milieu de travail*. <https://strategiecarriere.com/les-defis-intergenerationnels-en-milieu-de-travail/>

Guerfel-Henda, S., et Broussillon, G.-A. (2011). Évaluation et mesure des politiques de diversité culturelle. *Management & Avenir*, 43(3), 239252. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/mav.043.0239>

Guillevic, A. (2023). *Inclusion et diversité : 7 raisons de favoriser la différence en entreprise*. Consulté 19 mai 2025, à l'adresse <https://solutions.lesechos.fr/equipe-management/c/inclusion-et-diversite-7-raisons-de-favoriser-la-difference-en-entreprise-39667/>

Haegel, A. (2022). Présentation. In *La Boîte à Outils des ressources humaines* (p. 24-25). Dunod; Cairn.info. <https://ezproxy.ichec.be:2098/10.3917/dunod.haegel.2022.01>

Halrynjo, S., & Teigen, M. (2024). Gender quotas for corporate boards : Do they lead to more women in senior executive management? *Gender in Management: An International Journal*, 39(6), 761-777. <https://doi.org/10.1108/GM-03-2023-0096>

Hassine, A. L.-B., & Lakhal, L. (2018). Diversité culturelle nationale-performance de l'équipe : Une articulation à double sens. *Management & Avenir*, 102(4), 89-105. <https://doi.org/10.3917/mav.102.0089>

Honoré, L. (2021). *Religion au travail : croire au dialogue Baromètre du Fait Religieux en Entreprise 2020-2021*. https://www.institutmontaigne.org/publications/religion-au-travail-croire-au-dialogue-barometre-du-fait-religieux-en-entreprise-2020-2021?fbclid=IwAR2k4PJDg4akvdLxzzPiOxrCK5jFnG-RPFpRY32VMQvvrVWEXMfhjsIHQE#faq12545_2

IKEA. (2022). *Votre entreprise souhaite elle aussi guider les réfugiés vers le marché du travail ?* https://www.ikea.com/be/fr/files/pdf/1a/a3/1aa3e56b/ikea_be22_guide_refugees_fr_lr.pdf

Institut CSA. (2024). *Les relations intergénérationnelles en entreprise : La transmission des compétences n'a pas d'âge*. Consulté 19 mai 2025, à l'adresse <https://csa.eu/news/les-relations-intergenerationnelles-en-entreprise-la-transmission-des-competences-na-pas-dage/>

ISO. *La diversité pimente le succès*. (2021). <https://www.iso.org/fr/news/ref2665.html>

Itinéraire égalité. (s. d.). *Le label GEEIS (Gender Equality European & International Standard)* Consulté 19 mai 2025, à l'adresse <https://egalite.aft-dev.com/valorisation-jinitie-des-actions-concretes/le-label-geeis-gender-equality-european-international>

Jahmane, A., & Belhaj, A. N. (2024). Les déterminants de l'équité salariale : quelles attitudes et perceptions des cadres dirigeants en Tunisie ? *Management & Sciences Sociales*, N° 39(4), 156–171. <https://doi.org/10.3917/mss.039.0156>

Jaiswal, A., Dyaram, L., & Khatri, N. (2022). Interplay of diversity, inclusion, and politics : Impact on employee well-being. *IIMB Management Review*, 34(3), 195-207. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2022.08.002>

Karjalainen, H., & Divanach, C. (2024). Pourquoi le handicap invisible reste-t-il « non visible » dans l'entreprise ? *Management & Avenir*, 144(6), 77-99. <https://doi.org/10.3917/mav.144.0077>

Kchirid, A. & al. (2021). Chapitre 2. L'école des relations humaines. *Management des entreprises* (p. 39-45). Ellipses; Cairn.info. <https://ezproxy.ichec.be:2394/management-des-entreprises--9782340058453-page-39?lang=fr>

Koning Boudewijnstichting. (2024). *Handicap : Le marché du travail trop peu tourné vers l'inclusion*. Consulté 19 mai 2025, à l'adresse <https://kbs-frb.be/fr/handicap-le-marche-du-travail-trop-peu-tourne-vers-linclusion>

Kristof-Brown, A., Schneider, B., & Su, R. (2023). Person-organization fit theory and research : Conundrums, conclusions, and calls to action. *Personnel Psychology*, 76(2), 375-412. <https://doi.org/10.1111/peps.12581>

Lenaerts, K. (2023). La Cour de Justice de l'Union européenne (CJUE) <https://www.touteleurope.eu/institutions/la-cour-de-justice-de-l-union-europeenne-cjue/>

Lacroux, A., & Martin-Lacroux, C. (2021). L'Intelligence artificielle au service de la lutte contre les discriminations dans le recrutement : Nouvelles promesses et nouveaux risques. *Management & Avenir*, 122(2), 121-142. <https://doi.org/10.3917/mav.122.0121>

Lafontaine, K. (2021). *Justice organisationnelle et bien-être au travail*. Consulté 19 mai 2025, à l'adresse <https://pratiquesrh.com/article/justice-organisationnelle-et-bien-etre-au-travail>

Larousse. (s.d.). *Définitions : Religion*. Consulté 19 mai 2025, à l'adresse <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/religion/67904>

- Larousse. (s. d.). *orientation sexuelle*. Consulté 19 mai 2025, à l'adresse https://www.larousse.fr/encyclopedie/divers/orientation_sexuelle/186028
- Larousse. (s. d.). *Définitions : Stéréotype*. Consulté 19 mai 2025, à l'adresse <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/st%C3%A9r%C3%A9otype/74654>
- Le Garrec, G. et Touzé, V. (2024). Maintien des seniors dans l'emploi en Europe Quel bilan face au défi posé par le recul de l'âge de la retraite ? *Revue de l'OFCE*, 184(1), 227-272. Cairn.info. <https://ezproxy.ichec.be:2098/10.3917/reof.184.0227>
- Lejeune, A. (2020). L'application inégalitaire des droits : Les salarié-e-s et les aménagements du travail en raison de la santé et du handicap en France. *Sociologie et sociétés*, 52(2), 73-97. <https://doi.org/10.7202/1088751ar>
- Le Cripel. (2025). *Guide pratique de la gestion de la diversité*. https://cripel.be/wp-content/uploads/2025/01/guide_pratique_gestion_diversite_web.pdf
- Le médiateur fédéral. (s.d.). *Plus de 25 ans au service des citoyens et du Parlement*. Consulté 19 mai 2025, à l'adresse <https://www.federaalombudsman.be/fr/a-propos-de-nous/plus-de-25-ans-au-service-des-citoyens-et-du-parlement-federal>
- Le Robert (s.d.). *religion—Définitions, synonymes, prononciation, exemples*. Consulté 19 mai 2025, à l'adresse <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/religion>
- Lewi, G. (2018). Chapitre 4. Première exigence : l'équité. In *Génération Z* (p. 69-77). Vuibert; Cairn.info. <https://ezproxy.ichec.be:2394/generation-z--9782311406023-page-69?lang=fr#s1n3>
- Statbel. (2023). *Les personnes souffrant d'un handicap participent trois fois moins à des formations*. Consulté 17 mai 2025, à l'adresse <https://statbel.fgov.be/fr/nouvelles/les-personnes-souffrant-dun-handicap-participent-trois-fois-moins-des-formations>
- L'Oréal. (s.d.). *Chiffres-clés Mesurer notre engagement envers la diversité, l'équité et l'inclusion*. <https://www.loreal.com/fr/nos-engagements/pour-toutes-et-tous/promoting-diversity-and-inclusion/key-figures/>
- Louche, C. (2022). Fiche 25. La motivation au travail. In *Introduction à la psychologie du travail et des organisations : Concepts de base et applications* (p. 140-145). Dunod; Cairn.info. <https://ezproxy.ichec.be:2394/introduction-a-la-psychologie-du-travail-et-des-or--9782100835744-page-140?lang=fr>
- Louzir-Ben Hassine, A. et Lakhal, L. (2018). Diversité culturelle nationale-performance de l'équipe : une articulation à double sens. *Management & Avenir*, 102(4), 89-105. Cairn.info. <https://ezproxy.ichec.be:2098/10.3917/mav.102.0089>

Mahmoudi, R. (2019). Stratégies de pratiques religieuses au travail : étude auprès de salariés musulmans dans le nord de la France. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels - RIPCO*, . XXV(62), 5-33. Cairn.info.

<https://ezproxy.ichec.be:2098/10.3917/rips1.062.0005>

Maia, V., Raymondie, R.A., & Steiner, D. (2024). XXIII. John Stacey Adams. Équité, motivation et justice organisationnelle. In *Les grands auteurs en psychologie et le management* (p. 375-391). EMS Editions; Cairn.info. <https://ezproxy.ichec.be:2394/les-grands-auteurs-en-psychologie-et-le-management--9782376879954?lang=fr>

Manzi, C., Gorli, M., Reverberi, E., Crapolicchio, E., Regalia, C., & Valenzisi, P. (2023). What drives young workers? Person-organization fit-in identity motives—A mixed-method study. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 33(6), 1549-1563.

<https://doi.org/10.1002/casp.2730>

Mas, C. (2024). Situation 11. Créer un environnement de travail inclusif. *La lecture pour réussir sa vie professionnelle : 20 situations clés et listes de lecture* (p. 117-124). Dunod; Cairn.info. <https://ezproxy.ichec.be:2394/la-lecture-pour-reussir-sa-vie-professionnelle--9782100867103-page-117?lang=fr>

Mazra, M., Sahut, J.-M. et Hikkerova, L. (2020). Diversité, conflits et performance dans les nouvelles entreprises : nouvelle approche, nouvelles évidences. *Revue de l'Entrepreneuriat / Review of Entrepreneurship*, 19(4), 125-154. Cairn.info.

<https://ezproxy.ichec.be:2098/10.3917/entre.194.0125>

Meier, O. (2024). 3 La Diversité culturelle. In *Management interculturel* (p.113-143). Dunod; Cairn.info. <https://ezproxy.ichec.be:2394/management-interculturel-8e-ed--9782100868346-page-113?lang=fr>

Meliá Martí, E., Tormo Carbó, G., & Fernández-Guadaño, J. (2024). *Board gender diversity and employee productivity. The moderating role of female leaders.*

<https://riunet.upv.es/handle/10251/210299>

Meurs, D., & Pailhé, A. (2008). Descendantes d'immigrés en France : Une double vulnérabilité sur le marché du travail ? *Travail, genre et sociétés*, 20(2), 87107. Cairn.info.

<https://doi.org/10.3917/tgs.020.0087>

Meyer, M., & Csanyi-Virag, V. (2024). Contribution de la démarche inclusive au renouveau de la gestion de la diversité en entreprise : Proposition d'un cadre théorique. *Management & Avenir*, 140(2), 17-40. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/mav.140.0017>

Mixity. (2024). AXA France. Récupéré le 23 mars 2025 de

<https://www.mixity.co/empreintes/axa-france>

- Montargot, N. et Redon, G. (2021). Le théâtre d'entreprise comme outil de formation à la diversité : le cas du handicap. *Annales des Mines - Gérer & comprendre*, 146(4), 15-26. Cairn.info. <https://ezproxy.ichec.be:2098/10.3917/geco1.146.0015>
- Moriez, D.-C., Gautier, É. et Liottier, M. (2023). Sens de l'engagement : une étude des valeurs au prisme de quatre générations. *La Revue des Sciences de Gestion*, 325-326(6), 75-84. Cairn.info. <https://ezproxy.ichec.be:2098/10.3917/rsg.325.0075>
- Mosconi, N., Revillard, A., & Vouillot, F. (2022). Handicap, genre et travail. *Travail, genre et sociétés*, 48(2), 27-34. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/tgs.048.0027>
- Moulette, P., Roques, O. et Tironneau, L. (2024). Fiche 31. La motivation au travail : les théories des besoins. In *L'essentiel de la Gestion des ressources humaines : BTS, BUT, LICENCE, MASTER* (p. 225-231). Dunod; Cairn.info. <https://ezproxy.ichec.be:2394/l-essentiel-de-la-gestion-des-ressources-humaines--9782100865611-page-225?lang=fr>
- Namouric, G. (2021). *Besoins et motivations : une nouvelle pyramide de Maslow*. Récupéré le 16 mars 2025 de <https://www.revuegestion.ca/besoins-et-motivations-une-nouvelle-pyramide-de-maslow>
- Nations Unies. (2025). *Personnes intersexes*. Consulté 19 mai 2025, à l'adresse <https://www.ohchr.org/fr/sexual-orientation-and-gender-identity/intersex-people>
- OMS. (2021). *Vieillesse : L'âgeisme*. Consulté 19 mai 2025, à l'adresse <https://www.who.int/fr/news-room/questions-and-answers/item/ageing-ageism>
- Statbel. (2024). *Origine* Consulté 17 mai 2025, à l'adresse <https://statbel.fgov.be/fr/themes/population/structure-de-la-population/origine>
- Reed, T. F. (2021). Pourquoi les libéraux progressistes séparent la race de la classe. *La Pensée*, 408(4), 127-135. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/lp.408.0127>
- Paul, M., & Allenbach, M. (2025). Coaching ou accompagnement : Quels enjeux ? *Éducation Permanente*, 242(1), 31-41. <https://doi.org/10.3917/edpe.242.0031>
- Perronnet, C., Boivin, C., & Neybourger, P. (2023). Le mentorat : Derrière une réponse unique et individualisante, des traitements différenciés selon les milieux sociaux des mentoré-es. *Sciences & Actions Sociales*, 20(2), 90-111. <https://doi.org/10.3917/sas.020.0008>
- Pierson, F. (2011). Pour un apprentissage de la lutte et de la résistance des cadres pour limiter leur souffrance au travail : Les apports de la théorie de la reconnaissance d'Axel Honneth. *M@n@gement*, 14(5), 352-370. <https://doi.org/10.3917/mana.145.0352>
- Prat dit Hauret, S. et Carassus, D. (2023). L'inclusion organisationnelle des travailleurs en situation de handicap. Une revue systématique de la littérature. *Politiques & management public*, 40(4), 493-512. <https://ezproxy.ichec.be:2098/10.1684/pmp.0032>

- Presbitero, A., Fujimoto, Y., & Lim, W. M. (2025). Employee engagement and retention in multicultural work groups : The interplay of employee and supervisory cultural intelligence. *Journal of Business Research*, 186, 115012. <https://doi.org/10.1016/j.ibusres.2024.115012>
- Quemener, N. (2020). Trouble dans l'intersectionnalité : Enjeux définitionnels et méthodologiques. *L'Observatoire*, 56(2), 42-44. <https://doi.org/10.3917/lobs.056.0042>
- Unia. (2025). *Racisme*. Consulté 19 mai 2025, à l'adresse <https://www.unia.be/fr/racisme>
- Recrutement AXA. (2025). *La diversité et l'inclusion, au cœur de notre ADN et de notre culture d'entreprise*. Consulté 19 mai 2025, à l'adresse <https://recrutement.axa.fr/axa-et-vous/nos-valeurs/https%3A%2F%2Frecrutement.axa.fr%2Faxa-et-vous%2Fnos-valeurs%2Fegalite-mixite-diversite%23inclusion>
- Revillard, A. (2019). Chapitre 1. Handicap, travail et action publique. In *Handicap et travail* (p.17-28). Presses de Sciences Po; Cairn.info. <https://ezproxy.ichec.be:2098/10.3917/scpo.revil.2019.01>
- (Robert), H. G., Russen, M., & Guchait, P. (2025). Climate perceptions for underrepresented leaders : Influencing service employees' proactive behaviors through psychological safety and knowledge sharing. *International Journal of Hospitality Management*, 129, 104204. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2025.104204>
- Schaal, B. & Quach, T. (2025). *Questionnaire antidiversité de Donald Trump : les entreprises belges ciblées restent discrètes*. <https://www.rtf.be/article/questionnaire-anti-diversite-de-donald-trump-les-entreprises-belges-ciblees-restent-discretes-11527214>
- Schuhl, J., Chatard, A., & Lambert, É. (2020). Réduire la stigmatisation des salariés reconnus handicapés : Exemple d'une action de sensibilisation en entreprise. *Le travail humain*, 83(2), 91-114. <https://doi.org/10.3917/th.832.0091>
- Saether, E. A. (2019). Motivational antecedents to high-tech R&D employees' innovative work behavior : Self-determined motivation, person-organization fit, organization support of creativity, and pay justice. *The Journal of High Technology Management Research*, 30(2), 100-350. <https://doi.org/10.1016/j.hitech.2019.100350>
- Saint-Michel, S. E. (2021). Politique d'inclusion et leadership authentique : Un véritable enjeu pour les femmes et les hommes leaders. *@GRH*, 41(4), 141166. <https://doi.org/10.3917/grh.041.0141>
- Simon, C. & Lawan, A. (2025). "Nous avons suspendu certaines initiatives": après le courrier de Trump sur la diversité, une entreprise qui opère en Belgique plie déjà. <https://www.rtl.be/actu/belgique/societe/nous-avons-suspendu-certaines-initiatives-apres-le-courrier-de-trump-sur-la/2025-04-02/article/744867>

Simono, P. (2025). *Un courrier surréaliste: Trump demande à la Belgique de ne plus travailler avec des personnes handicapées, des femmes et les minorités.*

<https://www.rtl.be/actu/monde/international/un-courrier-surrealiste-trump-demande-la-belgique-de-ne-plus-travailler-avec-des/2025-04-01/article/744566>

SPF Emploi, Travail et Concertation sociale. (2024). *Rapport Diversité 2024*. Belgique : Emploi Belgique. Récupéré

de <https://emploi.belgique.be/sites/default/files/content/publications/FR/RapportDiversite2024.pdf>

Statbel. (2023). *Forte augmentation du taux d'emploi des 55-64 ans entre 2000 et 2022.*

Consulté 19 mai 2025, à l'adresse <https://statbel.fgov.be/fr/nouvelles/forte-augmentation-du-taux-demploi-des-55-64-ans-entre-2000-et-2022>

Statbel. (2025). *Ecart salarial* Consulté 19 mai 2025, à l'adresse

<https://statbel.fgov.be/fr/themes/emploi-formation/salaires-et-cout-de-la-main-doeuvre/ecart-salarial>

Statbel. (2025). *72,3% des 20-64 ans exercent un emploi en 2024.* Récupéré le 8 avril 2025 de

<https://statbel.fgov.be/fr/themes/emploi-formation/marche-du-travail/emploi-et-chomage>

SPF Emploi—Travail et Concertation sociale. (s. d.). *Égalité Femmes-Hommes : L'écart salarial.*

Consulté 19 mai 2025, à l'adresse <https://emploi.belgique.be/fr/themes/egalite-et-non-discrimination/egalite-femmes-hommes-lecart-salarial>

SPF Emploi—Travail et Concertation sociale. (s. d.). *Monitoring socioéconomique 2022 :*

Marché du travail et origine. Consulté 19 mai 2025, à l'adresse

<https://emploi.belgique.be/fr/publications/monitoring-socioeconomique-2022-marche-du-travail-et-origine>

Stanford Career Education. (s. d.) *Disability Equality Index.* Consulté 19 mai 2025, à l'adresse

<https://careered.stanford.edu/students-postdocs/diversity-equity-inclusion-belonging-resources/disability-equality-index>

Statbel. (2024). *En 2022, les femmes gagnaient toujours 5% de moins que les hommes.*

Consulté 19 mai 2025, à l'adresse <https://statbel.fgov.be/fr/nouvelles/en-2022-les-femmes-gagnaient-toujours-5-de-moins-que-les-hommes>

Tachot, A. (2024, février 13). Homophobie au travail : Comment la combattre ? *Mon*

Entreprise Inclusive. <https://www.monentrepriseinclusive.com/homophobie-au-travail/>

Thomas-Briand, A.-L. (2024). La diversité, catalyseur de la transformation de l'entreprise. *Le Journal de l'École de Paris du management*, Numéro spécial n°1(NS1), 60-66.

<https://ezproxy.ichec.be:2098/10.3917/jepam.hs1.0060>

Thuillier, J., Almudever, B., & Croity-Belz, S. (2022). Effets des stratégies de présentation de soi utilisées par les employé.e.s lesbiennes et gays au travail sur la recherche de soutien social et le bien-être psychologique au travail : Une question de congruence entre les identités présentées au travail et hors-travail ? *Le travail humain*, 85(3), 161-188.

<https://doi.org/10.3917/th.853.0161>

Unia. (2024). *Étude sur l'autodéfinition de l'origine en Belgique*.

https://www.unia.be/files/Rapport_-_%C3%89tude_sur_lautod%C3%A9finition_de_lorigine_en_Belgique.pdf

Unia. (2025). *Discrimination fondée sur l'orientation sexuelle*. Consulté 19 mai 2025, à l'adresse <https://www.unia.be/fr/discrimination-orientation-sexuelle>

Unia. (s.d). *Histoire*. Consulté 19 mai 2025, à l'adresse <https://www.unia.be/fr/a-propos-unia/histoire>

UN Women. (s.d). *SDG 5 – Gender equality*. Récupéré le 9 avril 2025 de

<https://www.unwomen.org/en/resources/gender-snapshot/sdg-5>

UN Women. (s.d). *SDG 10 : Reduce Inequality within and among countries*. Récupéré le 9

avril 2025 de <https://www.unwomen.org/en/news/in-focus/women-and-the-sdgs/sdg-10-reduced-inequalities>

Institut pour l'égalité des femmes et des hommes. (s.d). *Écart salarial* Consulté 17 mai 2025,

à l'adresse <https://igvm-iefh.belgium.be/fr/themes/travail/ecart-salarial>

Van Doosselaere, S., Pinilla, S. & Stokkink, D. (2015). *Discrimination des jeunes immigrés sur le marché de l'emploi en Belgique*. <https://pourolsolidarite.eu/wp-content/uploads/2015/03/na-2015-discrimination-immigres.pdf>

Yancy, A. (2020). L'intersectionnalité : Un concept à ne pas vider de sa substance. Consulté 19 mai 2025, à l'adresse <https://bepax.org/lrintersectionnalite-un-concept-a-ne-pas-vider-de-sa-substance/>

Zannad, H. (2009). Mesurer la diversité et l'impact des actions de lutte contre la discrimination : État des lieux et pistes de réflexion. *Humanisme et Entreprise*, 295(5), 29-40.

<https://doi.org/10.3917/hume.295.0029>

Zannad, H., & Stone, P. (2010). Mesurer la diversité en entreprise : Pour quoi et comment ?

Management & Avenir, 38(8), 157-175. <https://doi.org/10.3917/mav.038.0157>

VIII. ANNEXE

Annexe 1. Courrier menaçant la diversité dans le cadre professionnel

Annexe 2. Guide d'entretien à l'attention des employés

Annexe 3. Guide d'entretien dédié aux professionnels en ressources humaines

Annexe 4. Recueil des entretiens

Annexe 5. Système de codage